Mokhamad Iksan

# BELAJAR
Dari, Oleh & Untuk
# MADRASAH

Catatan Reflektif dalam Memperkuat
Kapasitas & Mutu Pendidikan

Editor:
Ahmad Muthohar, AR

Dari, oleh & Untuk

# MADRASAH

Catatan Reflektif dalam Memperkuat Kapasitas & Mutu Pendidikan

**Mokhamad Iksan**

Dari, oleh & Untuk

# MADRASAH

Catatan Reflektif dalam Memperkuat Kapasitas & Mutu Pendidikan

**Editor:**

**Ahmad Muthohar, AR**

Diterbitkan atas kerjasama:

MDC KALTIM

# **Belajar**
# dari, oleh & untuk
# **MADRASAH**

---

Penulis:

**Mokhamad Iksan**

Editor:

**Ahmad Muthohar, AR**

Desain Isi & Cover:

**Tim Fatawa Publishing**

**Penerbit:**

**FATAWA PUBLISHING**

Jl. Beringin Raya KM. 2 RT/RW. I/VIII Ngaliyan, Semarang, Jawa Tengah
Telp. (024) 024-74019660, Faks. (024) 7600432
Emai: fatawapublishing@yahoo.co.id

**ISBN: 978-602-14650-5-9**



**Cetakan Pertama, Juni 2014**

# Pengantar Penulis

Salam,

"Bagaimana kalau tulisan-tulisan refleksi sampeyan, saya terbitkan?" tanya Pak Muthohar, ketua Tim Pelaksana program Kemitraan Pendidikan Australia Indonesia Propinsi Kalimantan Timur. Alasannya, kata beliau, tulisan-tulisan ini bagus dan orang lain yang bergerak di bidang pendidikan perlu juga membacanya.

Tulisan-tulisan saya ini adalah rangkaian refleksi mingguan dari program Kemitraan Pendidikan Australia Indonesia. Mungkin saja, tak akan ada tulisan-tulisan ini bila tak ada program peningkatan mutu Madrasah yang didukung oleh Department of Foreign Affairs and Trade (DFAT) Kedutaan Australia dan Kementerian Agama RI.

Namun begitu, tulisan-tulisan ini bersifat reflektif, personal dari saya sendiri, atas nama saya sendiri dan tidak untuk mewakili program Kemitraan Pendidikan, demikian juga bukan sebuah evaluasi terhadap program ini. Buku yang Anda pegang ini adalah coretan-coretan digital saya pada apa yang terjadi dalam implementasi program tersebut, sebuah catatan personal tentang hikmah apa yang kita pelajari dari apa yang kita lakukan. Untuk apa kita melakukan refleksi? Ya… untuk me-

ningkatkan kualitas kerja kita dengan melihat apa yang berjalan baik dan apa- apa yang perlu ditingkatkan. Di samping itu, tulisan ini juga menjadi wadah saling berbagi pikiran bagi tim implementasi program, juga mereka yang bekerja di sektor pendidikan. Bagi saya, inilah yang disebut refleksi.

Manusia membuat refleksi tentang apa yang dilakukannya, untuk dirinya, untuk pekerjaannya, untuk sesamanya, dan lingkungannya. Dengan refleksi inilah kemudian kita sebagai manusia merevisi pemikiran, merevisi keyakinan, merevisi sikap, dan tindakannya. Kemudian, refleksi mempunyai kekuatan untuk merubah manusia dan lingkungannya. Demikianlah Pablo Friere mengatakannya sebagai 'praksis', demikian juga saya mengamininya.

Oleh karena tulisan-tulisan ini bersifat reflektif, maka runtutannya bukanlah dikelompokkan secara tematik atau dengan pola struktur tertentu sebagaimana sebuah penelitian. Kumpulan tulisan ini lebih bersifat kronologis, dari waktu ke waktu, tentang apa yang saya temukan sebagai hal yang menarik, penting atau bahkan hal-hal yang perlu koreksi dalam implementasi program peningkatan mutu pendidikan Madrasah ini. Memang, dari satu tulisan ke tulisan yang lain ada tema-tema yang saling terkait.

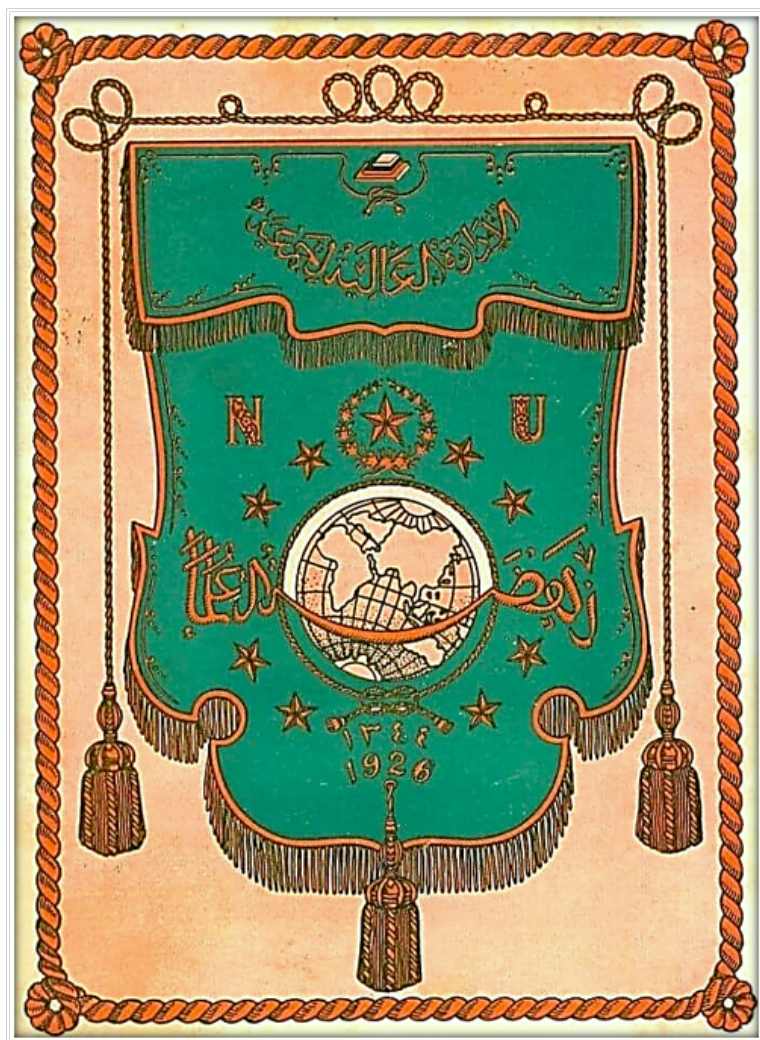
Tema-tema itu meliputi di antaranya, Kepemimpinan dan Manajemen; Pembentukan Tim Handal dan Dinamikanya; Komitmen dan peningkatan mutu Madrasah; Konfilk dan Resolusi Konflik; dan Strategi Pendanaan Madrasah untuk meningkatkan mutu layanan pendidikannya. Hal yang perlu diperhatikan untuk memahami secara utuh, perlulah kiranya

Anda memahami konteks penulisan dan kehadiran catatan-catatan dalam buku ini: Peningkatan Mutu Madrasah dalam program Kemitraan Pendidikan Australia-Indonesia.

Lalu, apa jawaban saya pada pertanyaan sekaligus permintaan di awal tulisan ini? Saya jawab, "Silakan saja". Saya senang bila tulisan-tulisan saya dapat dijadikan teman diskusi, apalagi memberikan referensi tambahan atau memberikan lahirnya inspirasi. Oleh karenanya, saya pun harus berterima kasih kepada Pak Muthohar dan pihak-pihak lain yang telah membantu membidani lahirnya buku ini.

Salam,

**Iksan**

N
U
نهضة العلماء
١٣٤٤
1926

# Pengantar Editor

*Al Hamdulillah dan Sip !,* demikian kata yang langsung saya ucapkan ketika pak Mukhamad Ikhsan, atau juga sering di panggil pak MIK, meng-iya-kan dan mengijinkan tulisan-tulisan refleksinya bisa diterbitkan dan saya editori.

Jujur, sungguh merupakan kebanggaan dan kehormatan tersendiri bagi saya pribadi maupun bagi Madrasah Development Center (MDC) Kalimantan Timur secara kelembagaan dapat dipercaya pak MIK untuk menghadirkan buku ini. Bagi kami, menghadirkan buku ini sangat menarik dan memiliki nilai strategis dalam rangka mendesiminasikan gagasan, strategi dan cara-cara kerja praksis dalam memperkuat kapasitas dan mutu pendidikan secara lebih luas.

Buku berjudul **Belajar [dari-oleh-untuk] Madrasah** ini sebenarnya merupakan catatan-catatan reflektif pribadi penulis selama pak MIK menjadi senior adviser di program kemitraan pendidikan Australia-Indonesia. Namun karena catatan-catatan reflektif pribadi ini berisi nilai-nilai strategis dan praksis dalam membangun mutu pendidikan, maka menghadirkannya di hadapan pembaca dapat memberikan manfaat yang lebih luas

bagi khalayak, khususnya dalam kerja-kerja penguatan kapasitas pendidikan.

Buku ini adalah bagian dalam rangka mendesiminasikan cara, strategi dan nilai-nilai yang mesti di bangun dalam rangka membangun perubahan dan mutu pendidikan. Dengan bahasa yang ringan dan rileks, buku yang berisi catatan-catatan refleksif ini dapat memberikan inspirasi, semangat dan motivasi pembaca dalam kerja penguatan kapasitas dan mutu pendidikan.

Buku ini berisi 46 nilai-nilai reflektif dalam kerja penguatan kapasitas dan mutu pendidikan mulai bagaimana membangun mutu, membangun tim handal, kepemimpinan, managemen, termasuk bagaimana strategi mengatasi hambatan-hambatan yang secara nyata dan muncul dalam proses memebangun mutu di madrasah/sekolah.

Sekali lagi, terima kasih pada pak MIK dan banyak pihak yang telah membantu sehingga buku ini dapat hadir di hadapan pembaca. saran-saran Konstruktif senantiasa saya harapkan dari banyak pihak demi perbaikan Buku ini. Selamat Membaca dan Sukses!

**Ahmad Muthohar, AR.**

**Editor**

# Daftar Isi

Refleksi 01

# Membangun Tim, Membangun Nilai

**PADA** saat saya dinyatakan lolos uji untuk posisi saat ini di Kemitraan Pendidikan Australia Indonesia (Komponen 3/C3: Akreditasi Madrasah), sejenak saya berpikir. Berapa orang yang akan menjadi anggota tim saya. Saat itu, tidak dijelaskan berapa orang yang harus saya koordinasikan di tingkat propinsi. Tempo itu, belum muncul dalam benak saya, berapa jumlahnya dan apa peran orang-orang yang harus saya koordinasi itu. Kala itu juga, informasi yang saya dapatkan adalah C3 akan merekrut lembaga mitra daerah di 7 propinsi sasaran. Secara internal, nama lembaga itu adalah SNIP (Sub-National Implementing Partners). Titik.

Alasan kenapa saat itu saya sangat ingin mengetahui berapa jumlah orang yang harus koordinasi saya adalah JUMLAH itu penting. Bagi saya, dengan mengetahui berapa jumlah aggota tim akan bermakna bagaimana dan seberapa banyak komunikasi, koordinasi, supervisi, motivasi, monitoring dan evaluasi yang harus saya lakukan. Semua kerja itu harus dilakukan di 7 propinsi, dengan kondisi dan latar belakang organisasi mitra yang berbeda.

Ternyata, seminggu setelah saya bergabung di C3 belum juga ada kepastian berapa orang yang harus saya koordinasi. Daripada pusing mikirin berapa orang, saya berpikir kenapa tidak membuat daftar nilai-nilai dan budaya apa saya yang perlu saya kembangkan dalam tim saya. Tujuannya hanya satu: membangun TIM HANDAL dalam memulai perubahan di madrasah. Lalu, saya sibuk kembali dengan buku-buku untuk mencari landasan teori, best practices, atau mencari inspirasi mengelola perubahan (managing change), yang merupakan salah satu area dalam manajemen organisasi: manajemen perubahan (change management).

Saya buka lagi literatur. Akhirnya, saya sampai pada "Beyond Change Management" oleh Dean Anderson dan Linda Anderson. Bagi mereka, organisasi pemetik sukses selalu melakukan penyetaraan (alignment) pemahaman, kemauan, dan tujuan bersama. Mereka membangun rasa saling percaya, saling mendukung dan saling berbagi. Semua komponen di dalamnya memiliki komitmen dan kesabaran dalam meraih tujuan. Setiap orang diberi ruang inovasi, tanggung jawab, memahami peran masing-masing. Di dalamnya, arus informasi dibuka dan keputusan dibuat secara partisipatif. Setiap orang di dalamnya diminta dan diberi kesempatan membangun integritasnya, berorientasi belajar, memaafkan tindakan kesalahan penanganan implementasi, dan berdedikasi pada peningkatan kualitas diri dan organisasi. Dan bagi dua Anderson ini, tantangan semua itu adalah bagaimana semua orang menjalani proses-proses organisasi itu dengan ceria, FUN. Semua orang tersenyum, semua orang gembira dan hasilnya tercapai.

Sejenak, saya tutup buku itu. Saya buka, lalu saya tutup. Buka, tutup. Oke, cukup! Kedua penulis itu memberi cerita indah tentang membangun organisasi pemetik sukses dan tim yang handal. Tak ada rugi untuk mewujudkannya, dan hanya satu nilai baik bila ijtihad ini salah. Sekarang, segera wujudkan. Bismillah.

----------------

Setelah lima bulan bersama Tim SNIP saat ini, saya belum tahu apa saya sudah cukup memadai memasukkan nilai-nilai itu dalam proses berorganisasi. Terlebih, saya tidak tahu apakah nilai-nilai itu telah membudaya. Pada saatnya nanti saya akan tahu, atau diberitahu. Terlepas dari cerita balik layar itu, Tim SNIP kita saat ini adalah tim yang handal dan bisa dihandalkan. Saya senang dan bangga bekerja dengan Anda semua.

**Salam sukses!**

Refleksi 02:

# Membangun Tim: Sebuah Proses

**TIM C3** sering menerima curhat dari beberapa kawan dari beberapa propinsi. Kami mendengar, memperhatikan, dan turut mencari solusinya. Ada beberapa kasus yang dicurhatkan. Namun saat ini saya akan merefleksikan proses pembentukan tim dan konflik internal lembaga SNIP.

Kalau kawan-kawan sempat membuka, membaca dan memahami modul Effective School Improvement (ESI), maka di sana akan ditemui satu bahasan tentang pembentukan TIM HANDAL. Sebuah tim kerja yang handal akan melewati fase-fase berikut ini: Forming - Storming - Norming - Performing - Adjourning. Kalau tidak salah konsep ini pertama kali dirumuskan oleh Bruce Tuckman, nanti saya cek kebenarannya. Bila kita kembali ke masa-masa awal kita setelah proses uji wawancara dan sebelum Kontrak kerja SNIP dgn C3, pada saat itulah proses Forming atau pembentukan Tim Kerja SNIP berawal. Secara internal, ini asumsi saya, setiap lembaga telah memberikan uji kecakapan siapa saja personel yang akan dipasang dalam posisi posisi yang telah digariskan oleh C3, baik untuk posisi yang bersifat full timer atau yang berbasis kinerja. Ya, kami percaya tim yang dibentuk oleh SNIP adalah yang terbaik yang bisa

mereka rekrut dan bekerja sama. Hal yang umumnya terjadi dalam fase ini adalah tujuan organisasi SNIP sebagai lembaga belum dipahami sepenuhnya oleh anggota. Anggota kurang komitmen, minim keterlibatan, perasaan-perasaan ketidakcocokan yang disembunyikan, etos kerja tinggi belum terbentuk, dsb. Itu adalah fase pembentukan atau forming.

Sejalan dengan waktu, SNIP sebagai lembaga sudah terbentuk dan bekerja. Sejalan dengan itu pula, Tim C3 sering menerima curhat dari anggota tim SNIP. Bagi saya ini lumrah, dan ini justru baik untuk membentuk Komunikasi yang terbuka dan dua arah. Salah satu curhatnya itu adalah munculnya konflik dalam tim kita. Walau tidak dicurhati, kadang kami di C3 sudah melihat gejala adanya konflik itu. Kami sudah bisa sedikit memetakannya, walau belum begitu jelas. Adanya konflik dalam tim SNIP itu lumrah dan secara teori juga sah. Konflik menandakan kita bada di fase kedua pembentukan tim handal, yakni, storming atau badai dalam lembaga kita.

Storming ini adalah mekanisme alamiah dalam organisasi untuk semakin membuat kita lebih solid, lebih kuat dan lebih tahan banting dalam menjalankan tugas dan dalam meraih tujuan kerja kita. Storming banyak faktor yang melecutnya. Dalam tim kita, konflik yang terjadi karena, misalnya, ada kawan yang ekspektasi personalnya berbeda dengan peran yang ada dalam kontrak. Ada juga kegalauan posisi antara senior-yunior di tempat lain, kampus misalnya. Faktor lain adalah distribusi kerja yang berlebih, sehingga memunculkan rasa capek fisik dan mental yang luar biasa. Ada juga faktor komunikasi yang kurang saling menghormati dan kurang jelas. Ada juga kasus

lemahnya koordinasi, sehingga saling menyalahkan saat ada hal yang kurang beres.

Dalam pandangan saya, sekali lagi, Konflik ini muncul adalah hal yang lumrah dan alamiah secara organisasional. Kenapa? Karena kita adalah manusia dengan beda karakter, beda tujuan pibadi, beda impian, beda peran, dan beda-beda yang lainnya. Yang menyamakan kita adalah lembaga, visi, misi, dan tujuan dalam SNIP. Jadi, ilustrasinya bisa lah kita ambil contoh guru kelas satu atau kelas dua di madrasah. Siswa yang ada dalam kelas itu sangat beragam, ada yang suka manjat meja, suka nangis, ada yang pintar, ada yang males, ada yang suka bawa mainan..bahkan ada juga yang selalu bawa ibunya masuk kelas. Jadi ngga kebayang kalo tipe yang terakhir itu berjumlah sepuluh orang... bisa jadi ya ruang kelas yaa ruang arisan.... Hahaha.

Konflik akan semakin membuat lembaga kita kuat, solid dan fokus pada kesuksesan. Ini betul, tapi ada syaratnya. Ada banyak cara yang bisa dilakaukan. Konflik itu memerlukan komunikasi dua arah yang saling percaya, saling menghormati dan saling mendukung. Hilangkan prasangka dan mari fokus pada hasil kerja. Koordinasi sangat perlu dilakukan dalam intensitas yang di luar kebiasaan selama ini. Di samping itu, proses pembuatan keputusan (decision making) hendaknya melibatkan semua anggota tim. Keputusan dibuat dalam proses yang partisipatif. Nach, satu lagi. Dalam melakukan koordinasi, komunikasi yang terbuka, saling percaya, saling mendukung, serta pembuatan keputusan yang partisipatif itu harus diingat bahwa kawan-kawan adalah orang yang harus menge-

tahui dan mengontrol situasi, kemana semua konflik ini akan diarahkan, dan dalam berapa waktu lama harus segera diselesaikan.

Kalau kawan-kawan bisa lihat adalah bagaimana pertemuan meeting perencanaan kemarin. Forum saat itu fokus pada hasil. Tentu saja ada konflik yang terjadi, walau dalam skala yang kecil, misalnya konflik antara keinginan peserta untuk berbicara bertabrakan dgn waktu yg dibatasi oleh moderator yang mengontrol arah kegiatan pertemuan. Bahkan Manajer C3 pun juga harus dipotong waktunya bila memang sudah memasuki *injury time*... Nach, seperti yang saya refleksikan sebelumnya, sekarang bagaimana semuanya berjalan dengan FUN, dengan senyuman dengan tertawa dan pada saat yang semua output kegiatan tercapai.

Tentu saja, fase badai ini tidak selalu tersenyum saat dijalani. Kadang, kita harus berkeringat dingin dan juga sering berurai air mata.

Setelah fase storming kita lalui, kita akan menata kerja-kerja normalisasi. Dalam fase Norming ini, Kita harus membangun hal-hal baru terkait nilai, proses, prosedur, sistem kerja yang lebih efektif dan efisien. Selanjutnya, setelah proses normalisasi ini, kita akan memasuki fase performing. Dalam fase ini, kita sudah bekerja sebagai sebuah TIM HANDAL untuk mencapai semua tutujan yang telah kita putuskan bersama.

Fase akhir dari tim handal adalah Adjourning, bermakna bahwa tim akan membubarkan diri setelah tujuan akhir tercapai. Sederhanya, kita biasa mendengar "pembubaran panitia" kegiatan Peringatan 17 Agustus. Yaa... itulah adjourning.

Namun, ada aspek lain dalam pandangan Tuckman untuk program kerja jangka panjang seperti yang dilakukan Tim kita. Aspek itu adalah transforming, dimana nilai, cara kerja, kondisi mental dan segala proses organisasi kita menjadi bagian kita dalam beraktifitas. Orang akan datang dan pergi sebagai anggota tim. Itu hal biasa. Namun hal itu tidak akan ber-pengaruh terlalu dalam dalam kerja tim secara keseluruhan, bila keseluruhan anggota telah merasa menjadi bagian tim.

Semoga refleksi ini bermanfaat.

**Salam sukses!**

Refleksi 03

# Manfaatkan Konflik untuk Maju

"Hidup tak segampang ucapan Mario Teguh". Sering sekali saya melihat pernyataan itu dalam status facebook, BBM, tweeter, dan stiker. Kalo boleh jujur, saya mengamini statement itu. Makanya, saya hanya menulis tentang refleksi saya saja, tentang apa-apa yang saya pelajari selama beraktifitas, dan tidak mau terlalu menyederhanakan masalah yang terkadang sangat kompleks dan pelik. Dan tulisan ini bukan instruksi yang harus dijalankan.

---------------

**BEBERAPA** waktu lalu saya menyebut bahwa Storming ini adalah mekanisme alamiah dalam organisasi untuk semakin membuat kita lebih solid, lebih kuat dan lebih tahan banting dalam menjalankan tugas dan dalam meraih tujuan kerja kita. Apa sebenarnya yang ada dalam fase ini?

Konflik, tak lain dan tak bukan. Makanya, refleksi tentang konflik ini perlu saya renungkan kembali. Lalu kenapa konflik akan memperkuat organisasi kita? Bukan konflik justru akan menghambat proses organisasi, memperlambat kerja mencapai

tujuan, menghancurkan kerja sama tim, meremukkan kepercayaan, memporakporandakan jadwal dan emosi kita.....

Dalam singkat kata, bukankah konflik itu Akan menghancurkan lembaga kita secara keseluruhan? Coba saja tanya ke kawan-kawan yang SNIP nya terjadi kemelut konflik heboh. Kalau itu terjadi, masak kita harus bilang "WOW" gitu?!!

Saya pikir, kita perlu bersabar... *Stay calm*.. Tarik nafas dalam dalam.... Boleh isrighfar.. Boleh minum air putih...

Oke, saya mulai dengan share idenya Harry Tomlinson dalam "EDUCATIONAL LEADERSHIP - Personal Growth for Professional Development". Konflik itu akan berdampak pada dua hal: negatif dan positif. Konflik menjadi negatif karena akan menyita energi kita dalam melaksanakan tugas dan kerja, menjatuhkan semangat dan etos kerja kita. Konflik akan membuat simpul-simpul kelompok dan memperuncing perbedaan antar anggota tim.

Konfliklah yang bertanggungjawab atas hancurnya ikatan kerja sama tim dan menyemai perilaku anggota untuk tidak berjiwa akuntabel dan bertanggung jawab. Konflik jugalah yang menabur rasa ketidaksaling-percayaan antar anggota tim. Dan pada akhirnya, produktifitas kerja kita dalam mencapai tujuan mencapai titik nadir.

Nach.... betulkan tuduhannya!?! Oke, Sekarang bolehlah kita menutup halaman negatif perenungan kita sejenak........ karena si Tomlinson masih punya ide yang lain soal konflik ini. Kita juga perlu menyadarai bahwa Konflik juga memiliki dimensi yang positif. Konflik itu akan menjelentrehkan, akan

memunculkan secara gamblang satu masalah atau isu secara terbuka dan perlu perhatian serius untuk segera diselesaikan.

Konflik itu akan membuka siapa menginginkan apa, siapa harus melakukan apa, siapa harus kemana, siapa harus berkata apa, dan seterusnya. Ini artinya, satu masalah akan terkupas tuntas dengan adanya konflik. Aspek positif kedua, konflik akan menuntut dan memicu partisipasi anggota tim untuk terlibat lebih jauh dalam setiap tahapan kerja kita dalam mencapai tujuan di masa yang akan datang.

Disadari atau tidak, konflik akan memperbaharui cara kita dalam membuat dan menyusun keputusan agar lebih baik. Bayangkan saja, saat kawan-kawan harus memutuskan hubungan kerja seorang pendamping atau seorang pelatih, keputusan yang diambil tidak akan memunculkan aspek "like-dislike", tapi yang muncul adalah aspek rasionalitas kenapa hal tersebut harus dilakukan dan dalam proses yang partisipatif, atau melibatkan banyak orang. Lanjutannya, keputusan bersama itu memerlukan sebuah komunikasi yang jelas dan intensif antar semua anggota tim.

Keputusan yang diambil itu haruslah klimaks dan menjadi solusi dari semua proses terjadinya konflik. Bila konflik yang sama tetap terjadi, hal itu menandakan bahwa keputusuan yang diambil bukanlah klimaks. Lebih jauh, proses selanjutnya yang terjadi bukanlah resolusi namun justru evolusi dari konflik itu sendiri. Konflik itu akan beranak pinak menjadi rangkaian kusut yang dapat menjerat kita.

Walau ada sisi positifnya, tentu kita tak ingin berkonflik. Karena sisi positif konflik bisa didapat tidak dengan cara berkonflik, yang penuh resiko dan membuat gejolak.

Lalu, bagaimana kita akan mencapai resolusi dari konflik? Ada banyak buku tentang hal ini, termasuk modul pelatihan Meningkatkan Sekolah Efetif (Effective School Improvement – ESI) kita itu. Tapi saya lebih suka sharing pengalaman saya saja. Ada beberapa langkah untuk mencapai resolusi konflik itu. Pertama, stay cool, stay calm. Tetap sabar dan tetap berpikir jernih. Tahan diri, bersabar dan berpikir positif walaupun kodisi organisasi kita panas dan tegang. Kedua, kita dan semua anggota tim perlu fokus kembali ke visi, misi, tujuan, rencana dan jadwal kita bersama. Ini penting, karena di sanalah semua alasan, dasar hukum, panduan kita untuk berkegiatan. Ketiga, komunikasi dengan anggota tim ( dan jika diperlukan, dengan stakeholder yang terdekat) perlu dilakukan secara intensif, saling hormat, saling percaya dan terbuka. Setelahnya, bangun keputusan bersama untuk mencapai resolusi konflik tersebut. Konsep "keputusan bersama " ini penting, karena bukan hanya melibatkan semua tim dalam menyusun, tapi juga dirancang agar tanggung jawab resolusi tersebut dibagi habis dan rata. Dan tentu, kita harus laksanakan resolusi bersama tersebut. Tentu saja hal ini akan menyita waktu lebih lama.

Semoga bermanfaat. **Salam sukses.**

Refleksi 04

# Mindset Solutif

**DALAM** persiapan penerbangan menuju Jakarta, seorang pramugari mengatakan pada seorang bapak yang duduk bersama anaknya di emergency exit, "mohon maaf, bapak. Anak-anak tidak diperbolehkan duduk di row emergency. Anak anak harus dipindahkan". Si bapak itu membawa keluarga, dua anak, istri dan pengasuh anaknya. "Saya jelaskan dulu, mbak. Saya beli tiket via internet, dan saya memesan kursi ini seharga 150 ribu. Saat pesan, tidak ada larangan dan pemberitahuan kalau anak-anak tidak boleh duduk di sini. Saat check in, petugasnya tidak melarang juga. Kami mau pindah, tapi semua keluarga jadi satu dan ada kepastian bahwa uang saya akan kembali'" si bapak itu menjelaskan. "Ok, sebentar pak. Saya hubungi bagian ground handling ya, " kata si pramugari. Waduh, kalau masalah ini berlarut, bisa delay ga ya.. Dalam hati saya bertanya-tanya, plus kuatir juga sih.

Tak berapa lama, bagian penata penumpang datang. Si staf meminta hal yang sama dengan pramugari, dan si Bapak menjelaskan hal yang sama. Si staf berkata, "refund dapat diurus di konter tiket," lalu si bapak menambahkan, "saya minta bukti pemindahan". "Kami akan persiapkan," jawab si Staf itu.

Kursi baru dipersiapkan, keluarga itu pindah semuanya. Problem solved on the spot! Masalah terselesaikan di TKP!

Kawan kawan, kalau saya lihat kejadian itu, kesalahan pertama ada dalam sistem penjualan tiket online. Sama sekali tidak ada pemberitahuan dan pelarangan anak duduk di row emergency pada saat si bapak memesan dan membeli tiket. Kesalahan kedua, bagian check in tidak juga melakukan pencegahan kejadian itu, padahal penumpang sudah membayar kursi di emergency exit itu dan tahu ada anak kecil dalam rombongan itu. Di sini, sistem di level perusahaan besar saja masih bisa salah, ada lobang masalah saat implementasi atau menjalankan operasional bisnis. Cuman enaknya, mereka sudah memiliki SOP alias prosedur operasional stadar, yang menjadi panduan teknis yang standar dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab harian, juga bila ada salah di level eksekusi keputusan dan program mereka sudah punya panduan bagaimana menyelesaikannya. Dengan adanya SOP itu, masalah oparasional dapat ditangani di lokasi.

Nach, sekarang bagaimana dengan organisasi dan program kita saat ini. Terus terang harus diakui, kita punya kontrak kerja, SOS (scope of services), panduan kegiatan dan keuangan, Program kerja dan jadwal kerja. Tentu itu semua bagian dari SOP kita. Kita berharap semua masalah operasional yang muncul dapat dijawab pleh SOP kita. Secara pribadi saya sangat berharap, semua masalah program merujuk pada SOP kita, masalah keuangan berpatokan pada panduan keuangan kita. Sehingga, semua masalah dapat diselesaikan di tempat kejadian masalah. Itu harapannya dan itu idealnya.

Kenapa hanya berharap?

Tentu saja, Kondisi kita berbeda. Maksudnya berbeda adalah kalau mereka selesai di TKP, sementara kita, untuk menyelesaikannya terkadang harus jauh melintasi beberapa meja, beberapa gedung kantor. Bahkan, terkadang penyelesaian harus mendapat approval dari yang AusAID sebagai penyandang dana/donor program. Jadi singkat dan sederhananya, berbedanya itu njomplang banget.

Oke, saya jelaskan dimana perbedaan dalam satu kasus. Ada satu peristiwa, sebuah ruang kelas di satu Madrasah sasaran ambruk kena hujan lebat. Lalu, madrasah tersebut meminta ijin dana hibah untuk dialokasikan untuk membangun kembali atap madrasah yang ambruk, yang ruang kelas tidak bisa dipakai dan kelas yang lain membahayakan anak didik, akibat dari bangunan itu buatan tahun 60an akhir itu belum pernah direhab. Prosedur yang harus dilaksanakan adalah 1). Madrasah melapor dan mengajukan permohonan pengalihan alokasi dana ke SNIP. 2). SNIP melapor ke C3 di Jakarta. 3). Lalu, tim C3 melakukan pembahasan dan melapor ke manajer Komponen. 4). Karena masalah ini dianggap force majoure, manajer membuat dua keputusan cepat, pertama meminta semua pihak kembali ke khittah kontrak madrasah dan kontrak SNIP, serta kedua melapor ke pusat pengelola program Kemitraan dan AusAID. 5). Semua pihak menunggu keputusan itu pengalihan anggaran. Duch!! Panjangnya...! Dalam hati saya bertanya, apa yang terjadi dengan anak didik selama proses penantian itu, itu pun kalau disetujui, kalau tidak? Oke, inilah contoh kasus masalahnya. (Saya akan membuat tulisan refleksi yang lain tentang kondisi emergency itu dalam konteks madrasah dan sekolah. Semoga).

Kembali ke soal SOP dan penyelesaian masalah secara cepat dan tepat. Saya sangat ingin semua masalah organisasi kita, masalah kerja implementasi kita, problem relasi, koordinasi, komunikasi dalam menjalankan kegiatan dapat kita rampungkan di TKP. Pertanyaannya, bagaimana caranya? Apalagi, kalau kita perhatikan banyak poin-poin dalam SOP kita yang sangat umum. Tentu sangat bergantung pada besar atau kecilnya masalah, pelaku, lokasi dan waktu masalah masalah itu terjadi. Masalah besar atau kecil itu sangat bergantung pada seberapa strategis dan fundamental. Masalah akan menjadi besar jika terakit dengan arah kegiatan secara keseluruhan dan seberapa besar dampaknya dalam pencapaian tujuan kita. Sementara, masalah teknis dapatlah kita kelompokkan dalam skala kecil, yang harus diselesaikan di TKP.

Pelaku yang terlibat dalam sebuah masalah juga memberikan dampak besar atau kecil sebuah masalah. Pelaku dengan tanggung jawab yang besar sudah seharusnya menjadi sumber solusi, dan bukan sebaliknya, menjadi sumber masalah. Misalnya, posisi dan peran saya mengandung tanggung jawab yang cukup besar, karena saya mengkoordinasikan semua lembaga mitra. Bila ada lembaga mitra yang menghadapi satu masalah, saya harus sadar diri bahwa saya harus bukan bagian dari masalah, atau bahkan sumber masalah itu sendiri. Justru kewajiban saya adalah turut mencari solusi. Bisa dibayangkan bila yang menjadi sebab masalah adalah saya sendiri. Hal sama juga dengan kolega lain di C3, direktur, ketua tim pelaksana, finance dan lainnya.

Lokasi juga berperan dalam kompleksitas sebuah masalah. Lokasi ini sangat bergantung pada kondisi geografis. Kawan

kawan yang memiliki madrasah sasaran dengan tantangan geografis yang berat (jarak yang jauh, akses, atau aspek keselamatan) memiliki beban tanggung jawab yang lebih besar. Apalagi banyak kondisi madrasah yang dikategorikan "beratnya masyaalloh". Sementara, dalam output kontrak kita, tuntutan hasil kegiatannya disamakan dengan madrasah yang aksesnya relatih mudah. Waktu menjadi cukup fundamental dalam memberikan status sebuah masalah. Yaa.. Contohnya adalah sebuah madrasah yang ambruk itulah. Waktu terkadang menjadi lawan tanding kita yang sangat menantang dalam menjalankan kegiatan kita.

Masalah menjadi besar dan bersifat fundamental bila hal tersebut terkait dengan prinsip prinsip dasar, legalitas kita dalam berorganisasi. Dari sinilah kemudian kita menyusun aturan main kita dalam kontrak, SOS, panduan keuangan dan lainnya. Namun begitu, bisa saja ada hal-hal prinsip yang belum dicakup dalam kontrak kita. Di satu sisi, panduan kita kurang detail, namun dari sisi positifnya, kita memiliki ruang inovasi dalam beraktifitas. Tentu saja, komunikasi, koordinasi, konsultasi, bahkan persetujuan, diperlukan jika hal tersebut memang sangat fundamental namun belum berada dalam kesepakatan kita.

Nach, balik lagi ke soal menyelesaikan satu masalah di lokasi kejadian. Begitu terjadi, secepat mungkin kita melakukan penilaian bahwa ini masalah teknis atau prinsip, strategis atau sekedar malasah teknis iimplementasi. Tentu, Jangan panik. Kondisi panik akan berdampak pada cara kita menganalisa masalah, sekaligus berdampak pada solusi yang kita buat.

Saya punya pertanyaan, apa pendapat kawan-kawan saat salah satu sesi dalam pelatihan modul Hidup Sehat, ada satu peserta hamil tua, dan ketuban pecah dan segera akan melahir-kan si bayi? Bagaimana kawan-kawan akan menyelesaikannya?

Selamat merenung. **Sukses selalu!**

Refleksi 05

# Manajemen Resiko, Penting!

**MADRASAH** itu ambruk.... Ruang kelas untuk anak-anak kelas 1 dan 2 di salah satu MI sasaran kita ambruk, malam hari saat hujan deras mengguyur. Karena terjadi di malam hari, tidak ada korban jiwa. Alhamdulillah tak ada korban jiwa, sekaliagus innalillahi bangunan tak bisa digunakan anak-anak belajar. Di propinsi yang lain, gedung bangunan madrasah sasaran roboh, tergerus abrasi sungai yang terus ditambang pasirnya. Satu bangunan madrasah rata dengan tanah. Ini point yang akan menjadi perenungan saya.

Bila ada musibah di madrasah, apa yang bisa kita kerjakan, dan adakah rencana darurat di Madrasah kita? Itulah dua pertanyaan yang terus mengganggu pikiran saya saat mendengar musibah itu. Kalau tindakan bagaimana menghadapi musibah, mungkin hal yang lumrah bagi kita. Tapi membuat pe-RENCANA-an untuk mengatasi musibah adalah hal lain, dan tak jarang kita juga mengabaikannya. Yang terkahir, menurut saya juga merupakan hal yang perlu kita lakukan, di madrasah dan juga di level organisasi kita, baik C3 maupun SNIP.

Baiklah, pertama-tama, mari kita cermati kondisi madrasah. Pertama, kita perhatikan madrasah yang atapnya ambruk itu.

Madrasah sasaran kita banyak yang memiliki dan mempergunakan gedung tua. Bangunan yang didirikan pada tahun 70an. Artinya, berumur empat puluh tahun. Memang ada yang baru, atau sudah direhab. Namun banyak juga bangunan tua itulah yang menjadi tempat utama penyelenggaraan proses belajar mengajar di madrasah.

Bangunan tahun itu umumnya menggunakan kayu dan atap genteng. Namun, karena lazimnya praktek minimnya anggaran atau kegiatan perawatan/maintanance, kayu ring, usuk, blandar dan semua susunan kuda-kuda atap sangat mudah keropos oleh rayap atau ngengat, dan lapuk karena cuaca. Akibat rentetannya, atap Genteng memberi tekanan yang cukup berat, sehingga membuat atap seperti bergelombang. Karena ketiadaan kegiatan dan biaya perawatan, Pada gilirannya, setelah mendapat beban tambahan, misalnya hujan atau angin, atap itu ambruk. Persis seperti yang terjadi di salah satu MI sasaran kita di Jakarta tersebut. Apakah hal tersebut hanya terjadi di MI itu saja? Terus terang saya meragukannya. Kalau melihat data baseline, jumlah Madrasah dengan bangunan tua itu banyak sekali.

Kedua, ada madrasah yang berada dalam ancaman bencana, seperti madrasah yang roboh akibat tanah penyangga pondaainya tergerus kuatnya arus sungai. Ada ancaman bencana lain seperti banjir, tanah longsor dan sebagainya.

Mengingat kondisi tersebut cukup laten, tetap ada dan mengancam, saya pikir perlu mengenalkan pendekatan perencanaan terhadap penanganan musibah di madrasah. Bukan hanya untuk masalah atap yang ambruk, tapi juga kecelakaan, bencana alam, kriminal dan hingga terorisme di madrasah. Ini

bukan hanya penting untuk lingkungan madrasah, lebih penting lagi adalah bagaimana kita menangani kondisi psikologis, mental semua komponen di madrasah, utamanya anak-anak didik kita.

Ada sebuah buku yang menarik terkait kondisi darurat di sekolah, yang bisa kita terapkan di madrasah. "CRISIS MANAGEMENT and the school community" (2003) adalah hasil tulisan kroyokan yang diedit oleh Mardie Whitla. Dalam pengantarnya, Whitla menceritakan, ada satu sekolah yang mengalami tragedi beruntun. Dua siswa dibunuh oleh ayah kandungnya, seorang guru bunuh diri, empat siswa mati kecelekaan di dekat sekolah itu, tawuran antar gang pecah di dekatnya, seorang guru frustasi dan mengancam membakar sekolah, seorang siswa diculik lalu dibunuh sepulang sekolah, ada kebakaran di bagian lain sekolah.

Masih banyak kejadian tragis lain yang sangat mengganggu sekolah itu. Memang peristiwa-peristiwa itu tidak terjadi dalam waktu yang bersamaan, tapi berbagai peristiwanitu sudah cukup untuk menyebutnya sebagai sekolah yang penuh tragedi. What's to be done next?

Tentu, penanganannya sangat bergantung pada apa musibah yang terjadi. Secara garis besar, Ada dua hal yang saya simpulkan dari buku tersebut, pertama penanganan korban musibah baik secara fisik maupun psikologis yang sangat terkait trauma peristiwa. Yang kedua adalah usaha-usaha sekolah untuk memperbaiki lingkungannya. Kedua hal inilah yang akan segera membangkitkan sekolah untuk tetap bergerak maju dan kejadian serupa tidak terulang di masa yang akan datang. Yang menjadi hal yang perlu kita pelajari dari

buku tersebut adalah situasi darurat dapat terjadi kapan saja, oleh karenanya, perlu ada sebuah pengelolaan krisis yang bersifat antisipatif dan terencana terhadap sebuah musibah yang yang mungkin terjadi di sekolah, misalnya atap ambruk atau bangunan roboh dalam konteks madrasah sasaran yang menempati bangunan tua. Sangat penting dalam penyusunan manajemen krisis itu melibatkan semua komponen madrasah yang terkait dengan madrasah.

Saya berpikir, kawan-kawan bisa mendiskusikannya, mungkin sudah saatnya kita memasukkan manajemen krisis madrasah masuk dalam pelatihan kita. Mungkin ada sesi tersendiri di modul Hidup Sehat, mengingat kondisi madrasah yang sebagai berada dalam ancaman laten atap ambruk.. Sehingga ke depannya, modul pelatihan itu menjadi Hidup Sehat dan Aman di Madrasah. Sama halnya di sekolah-sekolah di Jepang, mereka sudah sangat antisipatif terhadap situasi darurat gempa, dengan pelatihan dan simulasi darurat bencana.

Bagaimana?

Semoga bermanfaat. **Salam sukses!**

Refleksi 06

# Membangun SALING Percaya

**KAMI** di C3 bukannya tidak mendeteksi adanya penarikan sejumlah besar dana oleh madrasah di luar jadwal yang ditentukan atau di luar kegiatan yang direncanakan. Kami sudah mendeteksinya. Dan pada saat yang sama, kita juga membuat mitigasi resikotersebut. Kalau mau jujur, hal-hal yang sejenis juga terjadi di level SNIP. Sebelum terlambat, maka saya mengajak semua komponen di program ini untu kembali ke jalan yang lurus, ke *shirootholmustaqiem...*

Seperti yang saya tulis di awal tulisan tentang refleksi ini, nilai-nilai internal kita perlu dan harus kita bangun dan kita tegakkan. Untuk siapa? Tentu bukan hanya untuk SNIP, C3, dan tiap personal dalam kegiatan kita. Nilai-nilai dalam organisasi kita, dalam program kita, yang paling utama adalah untuk anak-anak yang berharap penuh pada madrasah untuk mengangkat martabat dan menghantar ke pintu masa depan mereka, untuk madrasah yang sedang mencari cara untuk maju, bahkan untuk sekedar bertahan hidup, dan yang tak kalah penting adalah untuk membangun karakter tim kita dan setiap anggota tim.

Salah satu nilai itu adalah trust, membangun rasa saling percaya. Ada dua hal dalam rasa percaya ini. Pertama, kata

"SALING" percaya itu menandakan subjek jamak dan objek jamak sekaligus. Maksudnya, kata "saling" itu menunjukkan keterkaitan timbal balik antara subjek dan objek, dalam dalam jumlah yang besar. Contoh Konkretnya, saya percaya pada tim SNIP, Pak Munir, Mbak Nita, dan semua anggota tim C3 mempercayai semua tim SNIP untuk dapat dan mampu jalankan fungsi, peran dan tanggung jawabnya seperti diatur dalam kesepakatan kita. Pada saat yang sama, SNIP juga mempercayai kami untuk menjalankan fungsi, peran dan tanggung jawab kami. Kita yang terdiri berpuluh-puluh orang ini adalah subjek dan objek sekaligus dalam membangun kepercayaan kita.

Yang kedua, kepercayaan itu DIBANGUN. Rasa percaya tidak hadir sekonyong koder, secara tiba tiba, atau sesuatu yang 'given' atau yang langsung bimsalabim ada dalam diri kita untuk percaya dengan yang lain. Kepercayaan butuh proses untuk dibangun, dan waktu untuk membangunnya tidak ada batas. Itulah, karena proses itu memakan waktu lama, maka proses itu sendirilah yang juga akan menguji seberapa tinggi kita saling percaya dan saling membangun dan saling merawat rasa ini. Rasa percaya ini sangat bergantung pada kejujuran kita. Tentu saja prosesnya dinamis, ada tingkatan naik-turun, tergantung sekuat apa kita tetap istiqomah menjadi orang yang jujur dan istiqomah. Cuman, yang saya alami, turunnya nilai saya dipercayai orang lain itu jauh lebih cepat dari proses saya membangunnya. Sekali saja saya tidak jujur, sangat lama waktu yang diperlukan untuk memperbaiki dan membangun kepercayaan.

Secara organisasional, kepercayaan dibangun melalui proses-proses, sistem, prosedur dan budaya organisasi yang

akuntabel dan transparan. Transparansi dan akuntabilitas akan menjamin semua proses, sistem, prosedur dan budaya organisasi diketahui, dipahami, dipraktekkan, diawasi, dilaporkan dan dievaluasi oleh semua anggota organisasi, secara bersama-sama dan jujur, apa adanya. Dari sinilah, rasa saling percaya antar anggota bersemi dan saling mengikat.

Dalam kita membangun tim besar C3-SNIP dalam program akreditasi ini, nilai dan budaya organisasi kita itu adalah kita yang membuat, kita yang menentukan, kita yang bersepakat, kita yang berkomitmen, kita yang melaksanakan, kita yang merasakan, Kita yang mengembangkan. Kita hidup dengan nilai dan budaya yang kita bangun dan kita juga yang akan mengembangkan keduanya. Di sini, subjek KITA perlu saya tekankan. Kenapa, karena masing masing setiap kita adalah pemimpin, dan kita yang bertanggung jawab dengan kepemimpinan kita. Lalu apa hubungannya nilai dan budaya dengan kepemimpinan? Deket, saling mengikat. Inilah yang dijelaskan oleh Edgar H. Schein (2010) dalam "Organizational Culture and Leadership"-nya.

Menurut Schein, awalnya organisasi dibentuk oleh para pencetusnya, sejalan dengan visi, misi, tujuan dan kebutuhan untuk mewujudkan rencana kerja. Sejalan dengan waktu, organisasi menambah jumlah staf dan anggotanya. Mereka bekerja dan menjalankan fungsi organisasinya. Semua komponen dalam organisasi terlibat dalam misi dan tujuan yang sama. Interaksi yang intensif mencipta pengalaman-pengalaman yang berbeda namun masih dalam kesatuan besar organisasi. Semua komponen membangun cita, asumsi yang serupa. Ling-

kungan kerja dan tugas keseharian juga membentuk kesamaan-kesamaan kolektif yang kemudian menjadi kebiasaan bersama. Semua berproses membangun nilai dan budaya yang sama dalam organisasi. Namun Schein melihat begitu besarnya peran para founders, pendiri, pencetus untuk menentukan adaptasi dan perilaku organisasi, termasuk nilai dan budaya yang akan dikembangkan.

Mari kita coba renungkan dan lihat apa yang telah atau sedang terjadi di masing-masing organisasi kita, baik C3, SNIP ataupun madrasah. Lalu dalam melihat itu, kita taruh 2 nilai (misalkan, nilai Transparansi dan nilai Saling bekerja sama) dalam kacamata kita. Lalu, mari kita jawab pertanyaan ini, saat kita berkegiatan dalam organisasi apakah semua proses sudah sepenuhnya transparan? Dalam mencapai tujuan, apakah kita sudah cukup membantu dan dibantu kawan kawan kita dalam pencapaian target kegiatan kita? Silakan direnungkan. Tentu saya sangat berharap jawaban kedua pertanyaan itu adalah "iya".

Pertanyaan lanjutannya, kenapa kita merasa harus, wajib atau bahkan butuh untuk berproses secara transparan dan membangun bekerja sama tim yang kuat? Pada awalnya memang ada yang menyuruh kita untuk melakukannya. Sejalan dengan waktu, tanpa kita sadari kita BUTUH kedua hal tersebut dalam berorganisasi. Kenapa? Yaa karena kedua hal itu telah menjadi nilai yang ada dalam diri kita. Saat kita merasa butuh itulah, nilai transparansi dan saling membantu kerjasama menjadi budaya organisasi kita.

Oleh karenanya, kita perlu memutuskan nilai-nilai apa dan budaya organisasi seperti apa yang perlu kita bangun. Bila kita

ingin organisasi yang sukses, tentunya kita membangun nilai dan budaya organisasi sukses. Bila kita membangun nilai dan budaya yang permisif terhadap (misalkan) kolusi, korupsi dan nepostisme (KKN), maka demikianlah nilai dan organisasi kita kelak. Siapa yang menentukan? Yaa KITA. Karena setiap kita adalah pemimpin, yang harus bertanggung jawab.

Semoga bermanfaat. **Salam sukses!!**

Refleksi 07

# Komunikasi untuk Sinergi

**SAAT** itu pesawat saya mendarat dan sedang menuju terminal, di bandra Soekarno Hatta. begitu tiba di jajaran apron, saya melihat staf darat sudah siap dengan segala peralatannya untuk 'unloading' semua isi pesawat. Terlebih, navigator darat yang akan mengarahkan pesawat untuk parkir telah memberikan sandi-sandi agar pesawat berbelok menuju terminal yang telah dipersiapkan. Namun apa yang terjadi, pesawat tidak parkir di apron tersebut. Saya kaget, apalagi para staf di darat itu. Lhoh!?!

Ternyata, pesawat tidak berbelok tapi terus bergerak menuju apron berikutnya. Dampaknya tidak terasa bagi para penumpang di pesawat, namun yang terpontang panting adalah para staf di darat itu. Saya perhatikan si navigator bingung melihat pesawat tak berhenti, lalu berlari mengikuti laju pesawat. Bagian penurun bagasi, lari tak kalah kencangnya. Sekitar sepuluh orang dari berbagai bagian kerja berhambur dan berlarian. Truk pengisi avturn juga bergerak, demikian juga truk penguras lavatory atau septictank pesawat. Sempat panik juga para staf darat itu, namun tak berapa lama, mereka sudah bisa menangani situasi dan bekerja dalam pos masing-masing.

Demikian juga saya dan penumpang lainnya turun dari pesawat dan melanjutkan aktifitas.

Yang saya renungkan dari kejadian itu adalah perubahan rencana, keputusan, kebijakan, atau jadwal kegiatan harus diketahui, dipahami dan dilaksanakan semua pihak. Demikian juga bila ada perubahan, semua pihak mulai dari yang paling atas sampai yang paling bahwa harus juga mengetahui apa-apa saja yang berbah dan memahami apa-apa saja konsekuen-sinya. Perubahan mendadak, apalagi tidak ada pemberitahuan yang cepat, akan memberikan dampak yang serius ke semua komponen organisasi, terutama mereka yang berada di tataran implementasi kebijakan.

Refleksinya dalam kegiatan kita ternyata juga sangat dekat. Seperti jamak yang kita pahami bersama, kondisi seperti juga sempat, atau mungkin beberapa kali terjadi (atau, sering ya?), dalam kegiatan kita. Bila di tingkat C3 terjadi perubahan, "demam"nya juga akan sampai ke level madrsah. Bahkan, bila Kemenag/UPPAM dalam situasi emergency, "batuk"nya bisa sampai di tingkat madrasah. Bagaimana dengan SNIP (manaje-men, pelatih, mentor)? Tentu saja ada dampaknya, bisa jadi kawan-kawan terkena berbagai virus Yang membuat situasi komplikatif, yaaa demam, yaa batuk, yaa pilek, panas dingin, encok kumat dan sebagainya.

Tentu, sebagai contoh, yang paling kita rasakan betapa kita terpontang panting adalah saat ada permintaan kepada C3 tentang pencarian dana hibah untuk SNIP dan madrasah harus segera diwujudkan. Permintaan ini merubah jadwal awal C3. C3 membuat penyesuaian jadwal kerja. Di level SNIP, kita harus

melakukan tadarus seminggu non-stop untuk menyelesaikan proposal, anggaran, jadwal kerja. Di level madrasah lebih heboh lagi. Khataman EDM, RKM, RKAM dan Proposal Anggaran dilakukan secara kolosal dan simultan. Bayangkan, 565 madrasah X (1 Kamad + 1 yayasan + 2 guru + 1 komite) = 2.825 orang ngelembur dalam waktu bersamaan.

Contoh lain yang tak kalah menyengat adalah saat C3 diminta untuk men-sinergikan pelatihan dan output Modul Hidup Sehat dengan program Gerakan Nasional Bersih Negeri-ku (GNBN). Sinergi itu mudah dan masih dalam jangkauan kita. Yang membuat kita tergopoh gopoh adalah saat sinergi itu sudah harus terwujud di tahun 2012. C3 akhirnya meng-adaptasi dengan perubahan jadwal pelatihan Hidup Sehat untuk diajukan. C3 mengkomunikasikan perubahan tersebut ke kawan-kawan SNIP. Setelah ada penyesuaian, kita kemudian optimis output modul itu tercapai pada bulan Desember tahun ini. Selesai? Belum. Permintaan SOP toilet madrasah muncul, dan gak tanggung tanggung permintaan itu datang dari kantor Dirjen yng harus dilaporkan ke Wapres sesegera mungkin.

Karena yang kami pilih adalah tim-tim handal di setiap propinsi, semua demam itu bisa dilewati. Oleh karenanya, ucapan selamat kami sampaikan untuk tim SNIP.

Yang saya alami, perencanaan itu adalah ikatan berbagai keinginan, tujuan, modal kerja, cara dan sistem kerja, pelaksana dan penanggung jawab, dan rentang waktu kita untuk men-capainya. Jadi banyak komponen dalam perencanaan itu. Saat ada perubahan dalam perencanaan maka perubahannya adalah di sekitar komponen-komponen itu. Pun, bila ada kon-

disi ketidak sesuaian antara perencanaan dan implementasi, maka ketidaksesuaian itu pun dalam domain yang sama. Nach, dalam konteks kerja kita dalam program ini, pengikatan perencanaan kerja memiliki aspek legal, karena ia menjadi bagian kontrak kerja kita. Namun demikian, kita masih membuka ruang terjadinya perubahan dalam perencanaan kita sesuai dengan kondisi di lapangan dan kebutuhannya. Prosedur perubahan itu sudah diatur dalam kontrak kita.

Dalam melakukan perubahan perencanaan kita, hal yang sangat penting adalah komunikasi tentang penting perubahan perencanaan, dasar pemikirannya, hingga pada dampaknya pada ketercapaian target dan output kegiatan kita secara keseluruhan. Tentu saja komunikasi ini dua arah, terbuka. Yang saya inginkan bila terjadi Perubahan perencanaan adalah terhindarkannya keruwetan dan gejolak hingga di level ujung program kita, madrasah, seperti staf badara yang berlarian itu.

Semoga bermanfaat. **Sukses selalu!**

Refleksi 08

# Memahami Harapan

**DALAM** sebuah Rakornas Kementerian, Tim C3 mempresentasikan strategi percepatan akreditasi yang bermakna. Skenario presentasinya adalah pengantar oleh para dewan rois C3. Setelah semua strategi dipaparkan, sesi dilengkapi dengan pemaparan best practices oleh para tim dari SNIP.

*Best pratices* itu dikelompokkan dalam Penguatan Pengawas dan Jaringan Kerja Madrasah, Strategi Pendanaan Madrasah dan Peran Organisasi Sosial, Penguatan Kelembagaan Kanwil dan Strategi Desiminasi Program, dan Program Hidup Sehat (HL) dan integrasi Program GNBN. Dalam mempresentasikan best practices itu, peserta diajak berdiskusi dalam kelompok-kelompok yang ditentukan waktunya, dan bergilir. Setiap kelompok berdiskusi selama sepeuluh menit. Setelah semua kelompok menerima paparan semua best practices itu, dibuatlah satu sesi testimoni madrasah tentang apa yang sebenarnya mereka rasakan dengan program dukungan ini.

Rancangan dan program strategis percepatan akreditasi madrasah dan metode presentasi ala C3 seperti di atas mungkin saja jarang terjadi di level kementerian. Nach, atas dasar

asumsi itu saya menanyakan kepada para peserta, apa yang dipikirkan oleh mereka. Tentu, sebagai presenter, atau kawan-kawan saat melatih atau menghantarkan materi pelatihan, ingin ada respon positif. Hal yang sama juga saya harapkan. Kenapa? Hal itu untuk memastikan apakah peserta memahami apa yang kita sampaikan, sejauh mana mereka memahami, apa respon positif mereka - terutama relevansi topik kita terhadap dunia kerja mereka. Pada saat yang sama, kita juga bisaa melihat sejauhmana efektifitvas kita dalam membawakan materi tersebut.

Terus terang ada hal yang saya lupakan. Respon negatif peserta. Kenapa? Respon peserta itu bermata dua: positif dan negatif. Yang terakhir itu yang saya lupa. Dan itulah yang terjadi. Mari kita kilas balik, dan semoga kawan-kawan yang hadir di sana masih ingat fragmen peristiwa berikut ini:

Ada satu peserta, dan satu-satunya, mengacungkan jari. Dalam pokoknya, dia berujar dengan nada menyerang, *"kami hadir untuk membicarakan hal-hal strategis bagaimana mempercepat akreditasi madrasah. Yang dipresentasikan hanyalah pameran keberhasilan-keberhasilan Kemitraan Pendidikan. Apalagi testimoni madrasah ini, saya pikir tidak diperlukan dalam forum ini! ....... " (wa ilaa akhirihi ).*

Begitu mendengar kalimat terakhir itu, saya melirik ke wajah kepala madrasah di samping saya. Masyaallah, saya sedih sekali. Wajah yang awalnya bergairah dan begitu antusias, langsung layu dan kusut. Dia datang ke lokasi Rakornas setelah melakukan perjalanan lebih dari dua jam. Yang awalnya, beban itu sirna saat memberikan presentasi, kini wajah kepala madrasah itu seperti dia sedang menyunggi beban yang tak

terkirakan, di luar batas kemampuannya. Wajah itulah yang terus membayang saat mendengar si peserta yang terus mengkritisi program Kemitraan Pendidikan ini.

Saya tidak bisa focus!. Oleh karenanya, saat saya harus menangggapi respon si peserta, pikiran saya adalah membela Si kepala madrasah itu. Makanya, argumentasi saya bersifat defensif. Begitu sesi berakhir, si kepala madrasah segera beranjak pergi, tanpa saya sempat memberikan motivasi balik dan berterima kasih.

----------

Ada bebera catatan saya atas peristiwa tersebut. Pertama, tim C3 bukanlah 'pemilik' kegiatan, sehingga ada kegamangan dalam mengelola sesi seperti biasanya tim C3 menyampaikan materi. Yang kedua, sesi tersebut harus mengalah untuk disela satu sesi lain yang materinya berbeda sama sekali dengan yang disampaikan tim C3. Parahnya, dalam sesi sela tersebut, ada 'perang' antara pemateri dan lembaga pelaksana Rakornas (insyaallah, ini jadi tulisan yang lain nantinya). Yang ketiga, sesi itu 'dikeroyok' oleh sepuluh orang, sementara ada yang hilang di ujung awal sesi. Apa yang hilang? Memahami ekspektasi peserta.

Memahami ekspektasi peserta itu merupakan hal yang penting dalam sebuah proses pembelajaran, demikian disampaikan Nicholas Corder dalam bukunya "Learning to Teach Adults" (2002). dengan memahami ekspektasi mereka, kita bisa mengukur cakupan materi kita, bagaimana kita memenuhinya, dan sejauh mana kita cukup efektif memfasilitasinya. Kalau kita

merujuk pendekatan (Introduction, Connect, Action, Reflect, Expand - ICARE) yang dipakai dalam modul pelatihan PAIKEM kita, pemahaman ekspektasi itu berada dalam tahap Connect.

----------

Setelah sesi itu, si peserta yang menyampaikan pendapat-nya itu datang menghampiri saya. Dia berkata, "Tadi yang saya maksud itu begini, pak. Program SSQ ini sudah bagus. Jadi, mari kita cari solusi dari hambatan-hambatan yang ada. Se-hingga di masa mendatang tidak ada lagi masalah".

Saya jawab, " Masalah kami yaa..... banyak, misalnya ham-batan geografis. Tapi bapak tidak bilang itu." seandainya tadi dia bertanya soal hambatan, tentu kita akan mendiskusikannya apa saja hambatan berikut solusinya, bagaimana tim C3 dan SNIP mengindentifikasi resiko dan memitigasinya.

Sambil tetap berbincang dengannya, kembali saya teringat wajah kepala madrasah itu. Dalam hati saya*, the damage has done*. Kerusakan/kecewaan telah terjadi bahwa kepala mad-rasah itu telah kecewa. Pikir saya, sudahlah. Hidup harus terus berjalan. Bila ada rasa kecewa, kita harus mengelolanya men-jadi energi positif sehingga kita termotivasi untuk menjadi lebih baik. Ibaratnya, bila nasi sudah jadi bubur, maka entah bagai-mana caranya bubur itu bisa menjadi lebih nikmati, lebih ber-gizi, lebih menarik dan lebih memberikan manfaat kepada yang lainnya.

Semoga bermanfaat. **Salam sukses!**

Refleksi 09

# Pemimpin Sejati: Membangun Tim Handal!

Refleksi kali ini adalah catatan ringan saya bersama sosok bernama Russell Keogh.

-----------

**MALANG**, awal bulan Mei 2004. Saya melihat sebuah iklan lowongan di koran lokal. Lowongan yang membuat saya tertarik itu adalah posisi "Sekretaris" untuk lembaga pengembangan pendidikan. Job deskripsinya sekitar administrasi, translasi dan interpretasi Indonesia-Inggris dan sebaliknya, kepanitiaan pelatihan. Saat itu, saya adalah wartawan sebuah media nasional yang bermarkas di Kebon Jeruk, Jakarta. Walaupun wartawan berita umum, saya lebih suka menulis tentang dunia pendidikan yang ada di Malang. Dunia pendidikan adalah dunia yang menantang untuk ditulis dan temanya selalu ada. Makanya, saya begitu dekat dengan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Malang, Bapak Kamilun Muhtadin (almarhum).

Akhirnya, saya melamar lowongan sekretaris itu. Toh, lembaganya masih di bidang dunia pendidikan. Istri saya juga tertarik, dan melamar juga. Sepasang suami istri melamar di posisi yang sama di lembaga yang sama. Akhir akhir minggu

kedua, HP saya berdering. Seseorang yang nada suaranya tampak seperti orang bule dengan bahasa Indonesianya yang terbata-bata meminta saya untuk interview untuk posisi yang saya lamar. Namanya Geoff Sanderson. Tentu saja saya menyambut undangan itu. Tak berapa lama, saya terima sms, "Mas, aku dapat interview di posisi sekretaris itu". Alhamdulillah. Ada tiga orang yang dinterview. Seorang perempuan sebelum saya, saya sendiri, dan istri saya.

Hari interview. Saya bertemu dengan seorang staf laki-laki yang menyambut saat itu. Mau bertemu Pak Geoff Sanderson, mas. "Wawancara ya? Silakan tunggu, masih ada yang diinterview," jawabnya. Akhirnya, giliran saya tiba. Dalam ruang interview yang dingin, damai dan hijau. "Hello, Mokhamad Iksan. My name is Geoff Sanderson, Team Leader of the program. I have a friend here to interview you today", sambil mengarahkan saya kepada orang berkacamata, "Russell. His name is Russell Keogh!" Inilah saya kali pertama bertemu, dan hanya Tuhan yang tahu, bila bertahun-tahun kemudian saya masih juga suka bekerja sama dengannya, sampai hari ini. Saya merasa, interview berjalan baik. Semua pertanyaan dan skenario dilalui. Lalu giliran istri saya. Begitu tiba di ruang tunggu, "Wah, wajahnya cerah. Kayaknya diterima, nich," kata staf laki-laki itu, yang tak lain adalah Erwin Ruliahsyah. "Amien," jawab saya.

Tiga hari kemudian, saya diminta ketemu Geoff lagi. Demikian juga istri saya. Aneh. Satu posisi, tapi dua orang yang suruh hadir. Gak mungkin lha ada posisi sekretaris dijabat dua orang dengan sistem shift, dalam hati saya yang optimis diterima. "It's a hard decision. You are both strong canditates, and uniquely from one family," kata Geoff. Akhirnya, posisi itu dipecah: fungsi pertama adalah murni sekretaris dan urusan

komunikasi, satu lagi urusan translasi dan training support. Fungsi pertama untuk istri saya dan fungsi kedua untuk saya. Setelah itu, dia memaparkan hak dan kewajiban pada posisi-posisi itu. Apakah kalian mau menerimanya, tanya si Geoff. "Yess!" tentu saja itu jawaban kami.

Kata "yess" itu akhirnya membuka lembar buku "International Development" dalam hidup saya. Lembaga baru ini adalah Indonesia-Australia Partnership in Basic Education (IAPBE). Geoff Sanderson adalah Team Leader, Russell Keogh menjabat School Development Advisor, dan Trina Supit adalah advisor bidang Education Governance. IAPBE adalah program yang sukses, sehingga banyak sekali lesson learnt yang dipelajari untuk diterapkan di berbagai proyek dan program yang didanai AusAID di bidang pengembangan mutu pendidikan dasar. Ah, saya tak akan banyak bicara tetang program ini. Saya hanya akan membuat catatan kecil tentang bagaimana rasanya bekerja dalam sebuah tim dimana saya terlibat dan Pak Russell juga ada di dalamnya. Ya, Russell siapa lagi kalau bukan Russell Keogh.

Pertama kali bekerja dengannya, hal yang paling kentara adalah usaha untuk membangun tim kerja yang handal. Tim dibentuk dengan sebuah proses yang panjang. Semua anggota tim diperlukan untuk mengetahui gambaran besar dan tujuan organisasi. Sesuai dengan porsinya, semua anggota diberi wewenang penuh dan bertanggung jawab sepenuhnya terhadap wewenang yang diberikan. Tanpa adanya tim yang handal, susah dan nyaris mustahil mencapai tujuan organisasi secara maksimal. Dalam rangka membangun tim itu, apresiasi terhadap anggota tim atas peran yang diembannya haruslah sela-

lu diberikan dengan tulus, tepat waktu dan tepat pula takarannya. Setiap akhir sesi penutupan sebuah pelatihan, Russell menyampaikan apresisasinya kepada tim kerjanya, secara terbuka di depan semua peserta.

Hal kedua yang saya catat adalah untuk mencapai hasil yang besar, segala sesuatu harus ditata dan terencana. Saya menduga, Russell sangat dipengaruhi latar belakangnya sebagai kepala sekolah. Bisa dilihat dan dibuktikan, dalam tasnya selalu ada agenda kerja yang penuh coretan. Entah itu buku agenda yang tebal, atau sekedar jadwal print-out dari Microsoft Outlook. Print-out ini pun penuh coretan, seperti lembaran-lebaran agendanya itu habis diobrak abrik seekor ayam. Saya masih ingat, dulu ada satu dinding di ruang kerja konsultan yang dia pajang print-out kegiatan selama setahun penuh. Semua orang tahu apa agenda kerja besar di tim kerjanya. Dalam menjalankan mekanisme organisasi, dia begitu memperhatikan hal-hal detail. Kalau mau bukti, ajukan saja draft cover sebuah modul atau buku dan mintakanlah pendapatnya. Hal-hal kecil akan dia perhatikan dan sampaikan.

Beruntunglah mereka yang punya atasan seperti dia. Professional development untuk staf adalah fitur yang selalu ada dalam organisasi yang dia pimpin. Dia akan membantu staf untuk terus berkembang sesuai dengan potensi dirinya, bahkan lebih dari yang staf itu bayangkan. Tentu saja, bila kesempatan itu sudah diberikan, si staf harus diimbangi dengan kerja secara sungguh-sungguh. Saya adalah salah satu dari sekian banyak orang yang bisa menikmati fitur itu. "Beri dia kesempatan" adalah mantra yang selalu dia pakai untuk mengembangkan profesionalisme staf. Salah satu strategi pengembangan profesi

itu adalah memperluas jaringan. Dialah juga yang memperkenalkan saya pada orang yang sama hebatnya: Kyai Robert Kingham, yang saat itu menjadi tulang punggung LAPIS.

Dus, Russell adalah orang yang peduli sesama. Dia suka menolong orang lain, apalagi orang-orang yang dekat dengannya. Terkadang, pendekatannya lebih organisatoris dari pada personal. Suatu kali saat pelatihan di Hotel Kartika Wijaya di Batu, ada seorang ibu peserta hamil tua. Pada hari kedua, si ibu kontraksi dan akan melahirkan. Pada hari yang sama lahirlah seorang bayi perempuan mungil di sebuah rumah sakit di Batu. Untuk mengenang orang baik ini, si bayi diberi nama Russellia Kartika .... Ah, saya lupa nama terakhirnya.

Apakah saya pernah dimarahin? Iya, sekali. Jika marah, dia akan meledak! Ciri-ciri dia marah matanya tajam, kacamatanya melorot, dan intonasinya tinggi walau suaranya tidak selalu nyaring. Ada tingkat marah stadium 4, yakni, kerah bajunya ditekuk ke atas ala drakula. Serem? Tentu saja. Apa yang saya pelajari? Jika marah, tuntaskan saja. Perbaiki masalahnya. Lalu, lupakan muatan emosinya.

Hari ini, Jumat 30 Desember 2012, adalah hari terakhir Pak Russell berkantor di C3. Rasa sedih pastilah ada, tapi saya tidak kecewa. Saya yakin, kita akan bertemu lagi, di suatu tempat, pada suatu waktu, dalam peran yang berbeda, dan dalam kehangatan yang sama. Semoga.

Terima kasih, Pak Russell.

---------

Semoga Bermanfaat. **Salam Sukses!**

Refleksi 10

# Mengapa Akreditasi Penting?

**AKHIRNYA,** pecah juga bisul akreditasi lembaga pendidikan. Selama ini banyak sekali lembaga pendidikan di semua jenjang, baik di bawah naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan maupun Kementerian Agama, yang belum diakreditasi atau akreditasinya habis. Selama ini pula mereka diam dan tetap merasa aman. Kenapa? Jawabnnya sederhana, pemerintah belum akan menerapkan kebijakan sanksi-sanksi dalam UU Sisdiknas 2003 kepada lembaga-lembaga pendidikan yang belum diakreditasi.

Memang benar, belum. Walau belum tahu kapan, sanksi itu akan diterap. Jadi, bagi mereka masih ada waktu untuk mempersiapkannya, atau bahkan waktu untuk berleha-leha. Makanya, saya mengibaratkan kondisi ini seperti bisul, membuat infeksi dan memiliki efek yang beranak pinak.

Namun, ternyata bisul itu pecah bukan oleh penerapan kebijakan dengan memberikan sanksi kepada lembaga pendidikan yang belum diakreditasi. Bukan oleh pemerintah. Ternyata, bisul itu dipecahkan oleh alumni lembaga pendidikan, oleh mantan anak didik, oleh konsumen lembaga pendidikan itu

sendiri. Kenapa begitu? Karena ijasah lembaga yang diakreditasi tidak laku di pasaran, tidak laku karena tidak diakui. Karena ijasahanya tidak diakui akibat status akreditasi yang usang alias kadaluarsa, si alumni menuntut penyedia jasa pendidikan, menuntut lembaganya, menuntut rektor dan dekannya.

Betul, kasus itu memang menimpa sebuah universitas di Ibukota. Tapi bukan tidak mungkin menimpa institusi pendidikan level di bawahnya, seperti SMA, SMK dan Madrasah Aliyah. Kita ambil satu contoh, ada lulusan madrasah aliyah yang belum diakreditasi. Dengan ketidaktahuannya, si fulan sang alumni ternyata di terima di universitas paling bonafit di jurusannya, diterima di univertas besar. Karena nilainya bagus, si fulan mendapat beasiswa. Setelah satu semester, baru diketahui bahwa ijasahnya dinyatakan tidak sah karena madrasahnya tidak diakreditasi. Dia dikeluarkan dari kampusnya. Apa yang terjadi dengan si fulan?

Kekecewaan yang tidak tara. Tidak itu saja, masa depannya pun gelap gulita, karenya menyadari ijasah yang dia pegang dengan usaha belajar tiga tahun di madrasah itu ternyata tidak ada artinya, tidak bermakna. Hanya satu arti penting ijasah itu: alat bukti di pengadilan bahwa dia telah ditipu.

Kasus lain bisa terjadi, misalnya, bila si fulan menjadi caleg dan terpilih dalam pemilu. Atau bahkan mengikuti pemilihan bupati, dan terpilih. Sebelum dilantik, baru diketahui bahwa ijasah dia invalid, tidak sah menurut hukum. Bisa dibayangkan apa yang terjadi? Saya tidak bisa membayangkan bila ternyata dia alumni madrasah aliyah, dan menuntut kepala madrahnya, apalagi si kepala adalah seorang kyai...innalillahi.

Kasus di universitas itu hendaknya menyadarkan kita tentang pentingnya akreditasi, dan begitu seriusnya konsekuensi bila proses itu diabaikan. Kita harus menyadarkan para kepala madrasah, termasuk semua pengelola lembaga pendidikan, untuk menyegerakan proses akreditasi. Pemerintah mungkin belum akan menerapkan sanksi. Tapi lulusan telah diwisuda, memasuki lembaga pendidikan yang lebih tinggi dan/atau memasuki dunia kerja. Mereka anak didik, dan pada saat yang sama mereka adalah konsumen, dalam pengertian mereka "membeli" jasa kependidikan dari para penyedianya. Madrasah harus disadarkan dan kita (C3 dan SNIP) hadir untuk membantu mereka mempersiapkan hasil terbaiknya.

Tentang akreditasi ini, sedari awal kita harus meneguhkan diri bahwa akreditasi bukanlah proses penyiapan kelengkapan administrasi dan penataan tumpukan dokumentasi pendidikan. Akreditasi bukan hanya semata-mata proses pengisian instrumen atau borang semata. Yang kita inginkan adalah akreditasi sebagai sebuah proses peningkatan mutu pendidikan di madrasah.

Proses ini bukan dikerjakan oleh semua komponen madrasah dalam satu minggu. Akreditasi kita adalah akreditasi yang bermakna, yang membutuhkan proses panjang, dan harus dikerjakan oleh semua komponen madrasah. Dengan pemahaman ini, kita kemudian akan menyadari bahwa akreditasi merupakan sebuah proses penjaminan mutu pendidikan, seperti yang diamatkan oleh konstitusi kita.

Dalam seminar yang dilaksanakan oleh Badan Akreditasi Nasional, seorang pembicara yang adalah staf ahli Mendikbud (

adduuchh!!!, saya lupa namanya! Maaf), menyatakan bahwa kita jangan terjebak bahwa penjaminan mutu adalah tugas dan tanggung jawab lembaga eksternal, apalagi lembaga pemerintah. Sudah selayaknya sekolah dan madrasah mengadopsi praktek penjaminan mutu secara internal, seperti di negara-negara maju. Di sana, sekolah melakukan penjaminan mutu secara internal. Setelah mereka lulus di proses internal itu, mereka kemudian menjaminkan mutu pendidikannya kepada lembaga eksternal.

Saya pikir, ide itu cukup menarik sekaligus cukup menantang. Saya pikir, kita bisa. Kalau anda?

Semoga bermanfaat. **Salam sukses!**

Refleksi 11

# Strategic Intent: Kunci Sukses

**TAHUN** 2012 sudah berada di lembaran terakhir, sudah berada di *injury time*. Di ujung bulan Desember ini, tirai tahun 2013 sudah melambai. Saya tidak akan meramal apa saja yang ada dan akan terjadi di balik tirai waktu itu. Saya tidak punya ketertarikan dan bukan orang yang tepat untuk membicarakan-nya. Ada hal lain yang ingin saya utarakan: sebuah refleksi tahun yang dilalui dan memproyeksi diri dalam tempo yang akan dijalani, utamanya saat kita berada di tempat kerja atau aktif di organisasi lain.

Saya awali dengan bertanya pada diri sendiri, apa yang telah kita perbuat untuk diri, untuk keluarga, tempat kerja, ma-syarakat, negeri dan agama? Belum juga sempat membuat jawabannya, muncul juga pertanyaan, lalu jika Allah masih mengizinkan, apa yang harus kita lakukan untuk setahun men-datang? Baiklah, saya tak akan menghitung apa-apa yang telah terjadi. Namun, setidaknya kita perlu memahami kenapa rencana kerja dan hal-hal yang baik begitu mudah, bisa, harus dan sukses dilaksanakan. Demikian juga sebaliknya, kita perlu mengetahui sebab-musababnya sebuah rencana yang tak berhasil kita laksanakan dan kenapa ada mimpi-mimpi kita

yang tak terwujud. Keduanya, keberhasilan dan kegagalan, dipahami agar kita tidak termasuk orang yang merugi, apalagi bangkrut.

Yang saya refleksikan bukanlah hal yang bersifat personal. Itu bisa saja dilakukan, tapi dalam kesempatan ini refleksinya adalah bagaimana menjalani sebuah organisasi bernama School System and Quality (SSQ) Komponen 3/C3, yang dikontrak untuk menjalan program Akreditasi Madrasah di Kemitraan Pendidikan Australia Indonesia. Lembaga ini bekerja sama erat dengan Kementerian Agama di tingkat nasional, utamanya Unit Pelaksana Program Akreditasi Madrasah (UPPAM), dengan tujuh Kemenag Wilayah dan Kabupaten/Kota dan semua pemangku kepentingan di propinsi sasaran. Dalam menjalankan program Kemitraan Pendidikan ini, C3 menjalin kerja sama dengan tujuh lembaga mitra, dengan berbagai latar belakang organisasi, serta 565 madrasah ibtida'iyah dan madrasah tsanawiyah swasta.

Banyak sekali kegiatan yang harus dijalani dalam rangka membantu meningkatkan mutu pendidikan madrasah. Secara umum di tingkat propinsi, misalnya, kegiatan yang telah Komponen 3 laksanakan diawali dengan merekrut lembaga mitra dan memberikan dukungan untuk penyusunan rencana kegiatan, menyelenggarakan pelatihan pelatih (TOT), memberikan sosialisasi ke level madrasah. Setelah itu, lembaga mitra melaksanakan pelatihan untuk madrasah untuk Manajemen Berbasis Madrasah (MBM). Selanjutnya, madrasah didampingi dengan program mentoring untuk mengisi Evaluasi Diri Madrasah, mengembangkan rencana kerja dan rencana anggaran. Hampir

tak ada jedanya, pelatihan diikuti pelatihan lainnya. Pun, program pendampingan silih berganti, mulai Hidup Sehat, Pembelajaran Aktif, KTSP dan masih akan banyak lagi kegiatan untuk madrasah agar siap untuk divisitasi tim asesor Badan Akreditasi Propinsi (BAP).

Secara umum, hal-hal yang sangat berperan dalam ketercapaian tujuan setiap kegiatan ditentukan oleh tim yang handal di setiap tingkat kegiatan, mulai dari tim di Komponen 3, Lembaga Mitra (tim manajemen, tim pelatih dan tim mentor) hingga di tingkat madrasah. Tim handal ini mencerminkan kompetensi yang memadai, kecakapan manajerial, dan komitmen yang tinggi. Informasi dibagi rata dan cepat. Setiap kegiatan direncanakan dengan baik dan matang, dan memiliki target dan sasaran yang jelas. Dan masih banyak hal-hal detil yang menyertainya. Namun demikian, tantangan yang menghadang juga tidak sedikit dan bandel. Tantang waktu yang terbatas, jarak yang membuat lelah, serta energi yang tidak selalu fit ada beberapa di antara tantangan itu. Tentu saja, apresiasi semua anggota tim di semua tingkatan harus mendapatan tempat tersendiri, karena di sanalah semua kegiatan berawal.

Nach, bagaimana ke depannya? Kita perlu berpikir bagaimana caranya agar kita terhindar dari kaum yang dinilai merugi, utamanya dalam berorganisasi, baik dalam semua jenis, tingkatan, maupun tujuan persekutuannya. Tentu, tuntunan visi, misi dan regulasi yang ada, pembetukan tim yang handal, serta perencanaan yang matang masih tetap menjadi patokan. Namun sebelum itu semua, ada baiknya untuk merenungkan

tulisan Gary Hamel dan C.K Prahalad berjudul ***"Strategic Intent***", yang di muat di jurnal Harvard Business Review (Mei-Juni 1989). Sebuah karya yang sudah agak jadul, tapi saya pikir masih sangat relevan. Keduanya meneliti berbagai perusahaan besar yang sukses. Sukses dalam arti organisasinya berkembang, aset bertambah, profit meningkat, bahkan bisa menumbangkan kompetitor di kandangnya.

Hamel dan Prahalad meneliti berbagai perusahaan Jepang yang berhasil merambah pasar Amerika dan membangun imperium kejayaannya. Mereka mencontohkan bagaimana caranya perusahaan fotokopi Cannon mampu menyaingi Xerox. Perusahaan alat-alat berat dari Jepang Komatsu mengalahkan Caterpilar di kandangnya, Amerika, sementara di kandang Komatsu, Caterpilar tak bertaji. Kedua penulis itu menjelaskan bagaimana perusahaan mobil Jepang Honda untuk memasuki pasar Amerika yang dikuasai Ford saat itu. Setelah mempelajari semuanya, diketahui bahwa organisasi-organisasi berorientasi profit itu memiliki apa yang mereka sebut '*strategic intent*' sebuah intensi atau keinginan yang sangat kuat nan strategis untuk menang, untuk mencapai mutu yang unggul. Komatsu memiliki slogan "Mengurung Caterpilar", Canon bertekad "Lumpuhkan Xerox", dan menyadari kuatnya Ford di Amerika, Honda bertekad menjadi kendaraan ranking kedua dari semua mobil yang beredar ada di sana. Itulah Intensi strategis, yang menuntun visi, misi dan tujuan organisasi. Dengan intensi strategis itu pula mereka mencapai kesuksesan, mereka berhasil.

Sebenarnya, intensi strategis ini memiliki beberapa unsur. Pertama, intensi itu memunculkan semangat dan inti untuk selalu menang, selalu berhasil. Semangat untuk mencapai

kemenangan ini harus diketahui, dimiliki dan jalankan oleh semua staf yang ada dalam organisasi. Kedua, intensi strategis ini cukup langgeng dalam mewarnai kerja dan kinerja organisasi. Intensi strategis ini tidak muncul hanya untuk satu atau dua tahun. Harus disadari bahwa, untuk menang itu butuh proses yang panjang. Itu bisa saja sepuluh hingga dua puluh tahun. Dan terakhir, begitu sebuah organisasi mengibarkankan intensi strategisnya, ia harus menjadi tugas bersama semua staf dan komitmen untuk mewujudkannya harus menjadi bagian dari hidup para staf.

Dalam contoh di negeri kita, perusahaan penerbangan nasional Garuda Indonesia telah merumuskan intensi strategis ini. Intensi itu mereka sebut Quantum Leap. Intensi strategis berjangka 10 tahun, dipisah menjadi dua tahap, Journey 1 (2006-2010) dan Journey 2 (2011-2015). Lompatan yang akan dilakukan Garuda dalam Journey 2 ini adalah dari 89 armada menjadi 154 di 2015, penumpang yang diangkut 12,5 juta menjadi 35,2 juta orang di 2015, dari pesawat berbintang 4 menjadi bintang 5 di tahun 2015. Apa hasilnya? Hanya dalam periode 2010-2011 saja, di level nasional, Garuda menyabet delapan penghargaan bergensi . Di level internasional, Garuda diakui dengan tiga penghargaan prestisius.

Sekarang, bagaimana dengan intensi strategis kita, organisasi kita, lembaga mitra, madrasah. Sudahkah kita memikirkannya? Apa kita sudah memilikinya? Saat ini kita di ujung waktu kalender dan awal tahun. Ini momentum yang tepat untuk membuat resulosi untuk tahun 2013. Inilah saatnya untuk segera memulai membuat intensi strategis. Intensi itu tidak harus terbentuk di minggu pertama bulan Januari. Boleh

jadi, intensi baru terbentuk pada pertengahan tahun. Itu tidak masalah. Yang penting adalah bagaimana kita punya intensi strategis itu.

Sebagai contoh saja, untuk sebuah madrasah ibtida'iyah, intensi strategis yang harus dibangun dalam tujuh tahun adalah menjadi madrasah rujukan di kabupaten dengan tingkat pendaftaran kelas 1 satu rombongan belajar, tentu saja dalam tiga kelas. Modal awalnya katakalah peringkat akreditasi C. Peringkat ini adalah nilai otentik melalu proses akreditasi yang bermakna. Di tahun ke lima setelah akreditasi itu, madrasah harus mencapai A, yang diiringi dengan berbagai prestasi siswa, guru, dan madrasah di semua tingkatan. Sehingga, pada tahun ketujuh, intensi menjadi madrasah rujukan se kabupaten bisa terwujud. Tentu apa yang saya tulis ini bukan pekerjaan mudah. Memang begitulah adanya. Intensi strategis ini adalah pekerjaan berat dan besar. Di level dan jenis apa pun organisasinya, organisasi negara, lembaga mitra, madrasah bahkan tingkat individu, intensi strategis itu berat dan tugas yang besar.

Kenyataannya, intensi strategis adalah sebuah awal. Bila kita tak punya intensi strategis itu berarti kita tak punya keinginan untuk lebih maju, lebih besar, lebih bermutu. Pertanyaannya, apakah kita mau menjadi kaum yang merugi? Saya, tidak mau. Anda?

Semoga bermanfaat. **Salam sukses!**

Refleksi 12

# Makna Data

*A report that lost,* Selembar laporan yang hilang.

**PERISTIWA** ini terjadi di tahun 2005. Saat itu saya masuk kantor sebagaimana biasanya. Jam 10, saya rehat sebentar di pantry, bersama teman-teman sekantor. Maunya sih, bercanda dan cerita. Belum juga dimulai canda dan baru seteguk kopi diminum, saya dipanggil Team Leader ke ruangannya. Si manager mengatakan, dia mencari laporan pelatihan guru yang dilaksanakan di madrasah dan sekolah, dia memerlukannya dalam tabel datanya. Dia sudah mencari di database, tapi tak ada. Padahal kegiatan sudah dilaksanakan di setiap cluster atau gugus, dua bulan lalu. Jadi, paket pelatihan sudah dilaksanakan, tapi laporannya tidak ada dalam data base. "Dimana laporan itu?" tanyanya. Kalau boleh jujur, dia tak sepenuhnya bertanya, tapi menagih dan menuntut segera tersedia. Saya cari dulu, pak, jawab saya menyanggupi. Kata "cari" itu bukanlah bermakna sekedar mencari di database komputer, tapi juga di lemari arsip.

Saya coba men-generate data dalam server, yang dikembangkan oleh Pak Tjipto. Ternyata, data dimaksud tidak ada.

Kemungkinannya, data belum dientry. Dalam hati, kalau itu yang terjadi.... wah bakalan sibuk banget nech. Bagaimana tidak, pelatihan melibatkan semua guru dari tiga kabupaten, dua puluh sekolah dan madrasah. Jumlah yang tidak banyak, hanya saja tipe data di kantor kami itu bersifat individu per orang, bukan per madrasah seperti di Kemitraan Pendidikan saat ini. Yang harus dientry adalah data individu setiap guru yang dilatih! Total, ada sekitar 320 guru yang harus dientry. Ternyata benar, data di server tidak ada dan memang belum dientry! Duch!

Oke, saya harus melakukan entry data. Saya masuk ke ruang arsip. Saya buka lemari bagian pelatihan, dan mencari semua berkas pelatihan guru. Ternyata, data fisik pelatihan guru itu tidak ada. Saya mulai gelisah, tapi tidak panik. Saya membolak balik jejeran otner, mencari berbagai laporan dalam berkas dalam folder berbagai pelatihan kepala sekolah, pelatihan pengawas, pelatihan pengambil kebijakan kabupaten, pelatihan pelatih, dan pelatihan komite sekolah. Tidak juga ada. Saya makin gelisah, tapi juga tidak panik. Yaaa, setidaknya belum. Itu berarti, data fisik masih berada di kantor kabupaten.

Saya masuk ke ruang Team Leader, dan menjelaskan situasinya. "Bagaimana bisa?" suaranya meninggi dan sedikit panik, "saya sedang menulis laporan, jam 14.00 ini harus masuk ke Canberra. Kamu harus sediakan data itu sebelum 13.30" pintanya. Hhmm, bukan permintaan tapi instruksi!

Saya? Panik! "Saya coba, pak" saya menjanjikan. Langsung ngacir ke pantry lagi dan cari air minum.. Seger! Pikiran cerah! Lalu, saya berkoordinasi dengan bosnya IT di kantor, pak Tjipto,

dengan koordinator kabupaten. Beruntung punya tim yang handal dan bisa dihandalkan dalam situasi genting. Alhamdulillah, data tersedia tepat pada waktunya.

"Wonderful! Thank you everyone!" kata Team Leader. Setelah itu saya makan siang sambil bertanya-tanya, seberapa pentingnya sih data itu. Saya tahu data itu penting, tapi seberapa penting dalam skala 1 - 10 dengan 10 poin tertinggi.

----------------------

Saat kita beraktifitas, baik untuk kegiatan personal maupu orgnisasional, akan kerap berhadapan dengan sebuah proses pengambilan keputusan. Sehingga, sehingga banyak sekali studi tentang pengambilan keputusan / kebijakan (decision making). Dalam menyusun keputusan, sering kali kita terjebak dalam sebuah situasi yang kompleks, penuh dinamika karena multi stakeholder, banyak ambigu dan penuh ketidakpastian. Menurut Nicholas Allix (2008), dalam konteks sosial situasi tersebut sangat berpengaruh pada proses dan tujuan dibuatnya sebuah keputusan. Hal yang sama juga terjadi di dunia pendidikan kita saat ini.

Kita ambil satu situasi ketidakpastian (uncertainty) itu. Ada dua ketidakpastian yang membuat keputusan menjadi sulit, dan kalau pun dibuat hasil keputusan yang dibuat akan pincang. Menurut Allix, kedua hal tersebut adalah ketidak-pastian dalam TUJUAN dan ketidakpastian dalam PROSEDUR pencapaian tujuan. Ketidakpastian dalam keduanya akan sangat mempengaruhi tingkat efektifitas dalam berorganisasi.

Singkatnya, kita capek, tapi tidak ada hasil, seperti hanya berlari di tempat. Saya tidak akan banyak menulis tetang studi kebijakan, akan sangat panjang karena ada berbagai teori dan pendekatan. Selain itu, hal tersebut membuat bosan tulisan reflektif ini. Untuk mempersingkatnya, saya lontarkan pertanyaan ini, bagaimana memutus ketidakpastian tujuan dan prosedur itu? Jawabannya singkat: informasi alias data yang komprehensif dan valid.

Contoh konkritnya, tujuan kita jelas: membantu madrasah memiliki KTSP yang otentik. Itu jelas, deklaratif, bisa diukur, bisa dikelola dan bisa dicapai. Itu karena kita cukup paham bagaimana kondisi madrasah dan apa KTSP itu sendiri. Namun, kita akan dengan segera terjebak dalam kompleksitas, ambiguitas, ketidakpastian prosedur dari rencana kerja kita untuk mencapai tujuan itu. Bagaimana bisa? Pertama, kita tidak tahu berapa jumlah guru yang akan kita latih, seperti apa kompetensi pengajaran dan pemahamannya tentang KTSP. Kedua, kita tidak tahu pasti apakah pelatihan dua hari itu benar-benar cukup untuk mereka. Ketiga, bagaimana kita bisa memastikan jumlah anggarannya bila jumlah peserta dan kebutuhan hari pelatihannya tidak kita pahami? Namun begitu, kita tetap harus membuat keputusan perencanaannya, karena (misalnya saja) waktu yang tersisa hanya dua minggu (bahkan dalam perencanaan kita di salah satu hotel di Pecenongan itu hanya berlangsung 3 hari untuk semua kegiatan!). Namun keputusan harus dibuat. Hasilnya? Revisi, revisi, revisi. Masih ingat berapa kali KTSP direvisi?

Itulah kejadiannya bila kita mendapat informasi yang tidak komprehensif serta data yang tidak valid, atau tidak punya data sama sekali, di saat kita menyusun sebuah keputusan strategis.

----------------------

Tentu kita semua memahami pentingnya air dalam kehidupan. Seperti itulah pentingnya data. C3 memperlakukan data seperti air. Data memberikan kehidupan pada program kita. Data dibutuhkan untuk memberitahu kita apa kekuatan kita. Data menunjukkan kita dimana kelemahan kita, data jugalah yang membekali kita dimana tantangan dan peluang kita. Data jugalah yang memampukan kita menganalisa masalah-masalah secara komprehensif. Data jugalah yang memajang opsi-opsi solusi yang paling baik.

Satu file excel laporan pelatihan dilahirkan dari sebuah proses pelatihan yang panjang dan melelahkan, baik bagi peserta, pelatih, dan tim support. Lewat laporan inilah proses itu dipotret, apakah pelatihan akan cukup efektif dan relevan sehingga mencapai hasil yang kita inginkan. File laporan sejenis inilah yang memberikan informasi apa aspek-aspek yang paling baik terjadi dan apa saja yang harus ditingkatkan di masa mendatang.

Satu file laporan pelatihan dipadukan dan dikompilasikan dengan pelatihan sejenis di kabupaten lain, dipadukan kembali dengan propinsi lain, sehingga muncul tabulasi data pelatihan tingkat nasional. Data dianalisa. Bila masih meragukan hasil analisa awalnya, tindakan konfirmasi dengan triangulasi dilaku-

kan ke data-data sekundernya. Sampai pada akhirnya ada analisa akhir berikut rekomendasi-rekomendasi untuk semakin meningkatkan efektifitas dan relevansi pelatihan. Pada gilirannya, rekomendasi itu menjadi bahan utama dan pertama untuk mengambil keputusan organisasi.

Hal yang sama, C3 memperlakukan Laporan Bulan SNIP sebagai sumber utama untuk membuat keputusan guna mendukung SNIP dalam melaksanakan kegiatan. Semakin patuh SNIP melaksanakan kewajiban kontrak untuk pelaporan itu, sesuai ketentuan dan jadwalnya, semakin besar tim C3 memberikan dukungan. Kenapa demikian, karena di situlah data tersedia, dari sanalan keputusan dibuat, dari sana pulalah tindakan tindak lanjut diberikan.

Lewat laporan-laporan seperti itulah kemudian SSQ membuat keputusan untuk mevisi modul pelatihan, strategi pelatihan, penganggaran kegiatan, penjadwalan dan seterusnya.

-------

Bila saya ditanya seberapa pentingkah data itu, utamanya untuk pengambilan keputusan, jawabannya 10! Tak ragu dan Positif, 10 nilainya. Oleh karenanya, jangan ada lagi laporan yang tertinggal, terlambat, apalagi hilang. Ayo..!

Semoga bermanfaat. **Salam sukses!**

Refleksi 13

# Mempertahankan Kemandirian, Membangun Kreativitas Fundrising

**SMS** masuk ke HP saya dari seorang direktur SNIP. Isinya: "Kita sambut baik protes Ketua DPR terhadap edaran larangan bantuan (ke Madrasah) oleh Mendagri......." Konon, Mendagri melarang bantuan hibah untuk madrasah. Ini berita penting. Makanya, saya upload di grup BBM khusus SNIP. Sesaat setelahnya saya terdiam dalam hujan pertanyaan yang muncul saat itu. Apa maksudnya? apa motifnya? kapan efektifnya? Bagaimana nasib madrasah ya? Dan sebagainya dan sepusing-pusingnya. Bila Surat Edaran itu benar-benar efektif berjalan, pertanyaan yang paling saya renungkan adalah bagaimana dan apa terobosan strategis pendanaan untuk madrasah di luar APBD.

Kenapa saya begitu memikirkannya itu dikarenakan ada dua alasan mendasar. Pertama saya lebih suka mencari opsi-opsi solutif daripada berpolemik yang berbelit-belit. Begitu melihat SMS itu, saya langsung berlayar di dunia internet. Saya tak menemukan dokumen Surat Edaran (SE) Mendagri itu. Saya minta kawan-kawan yang saya pikir punya akses ke dokumen dimaksud, juga tak ada jawab. Sementara, hasil mesin penca-

rian di internet lebih banyak tulisan tentang penolakan SE tersebut. Tentu saja posisi saya menolak SE tersebut.

Selain mempertegas penganaktirian madrasah, SE itu mencerminkan bahwa negara mau lari dari amanat dan tanggung jawab konstitusinya. Seorang kawan saya berspekulasi bahwa SE itu adalah jalan untuk membawa madrasah ke dalam wewenang kementerian pendidikan. Dan demikianlah polemik itu beranak pinak.

Alasan kedua adalah, saat ini memang saya sangat konsen dengan strategi pendanaan madrasah. Katakanlah SE itu efektif berlaku, maka tidak ada pilihan bagi madrasah untuk mencari terobosan-terobosan yang strategis nan kreatif di bidang pendanaan pengembangannya. Dengan demikian, madrasah punya langkah-langkah yang terencana, terukur dan efektif untuk tetap beroperasinal sesuai dengan standar pendidikan nasional. Tentu saja memikirkan jalan lain di luar APBD bukan berarti menerima SE. Bila pun SE itu dibatalkan, kita tidak akan merugi. Karena kita akan semakin kaya tentang opsi opsi strategis pendanaan madrasah.

Namun yang terjadi hingga saat ini adalah berita-berita penolakan. Ada dua berita sanggahan dari kementerian itu di berita on-line Republika dan Radar Banten. Isu SE ini akan terus digoreng secara politik, mengingat tahun ini adalah tahun penuh pilkada dan persiapan pemilu nasional. Bila kita tidak jernih melihatnya, bisajadi kita akan berada dalam wajan politik dan digoreng, mungkin sampai kita sendiri gosong. Oleh karenanya, saya pikir kita perlu tegaskan diri bahwa posisi kita bersama madrasah. Kita perlu dan bahkan mungkin wajib

menolak SE itu. Hanya saja, kita perlu memikirkan lebih dari berita-berita yang muncul, kita perlu memikirkan ide-ide kreatif yang lebih mendasar bagaimana mendanai madrasah yang lebih ajeg, berkesinambungan, memadai terhadap kebutuhan, dan halal.

Saya cukup optimis ada jalan lain di APBD untuk madrasah. Hanya saja, apakah kita sudah benar benar bertawakkal untuk mencari solusi pendanaan madrasah, sehingga bisa mendapatkan akses, pintu dan rizki itu dari cara-cara yang tidak terduga seperti yang dijanjikan (Ath Tholaq ayat 2-3) itu?

Sebagai contoh, C3 sempat menyampaikan materi strategi pendanaan madrasah (dalam kegiatan Sosialisasi Tahap 2). Di sesi itu dibahas ada dua jenis sumber dana primer (APBN, APBD propinsi, dan kabupaten/kota). Yaa kalau misalnya dilarang di APBD, yaaa kita kejar yang di APBN..

Sumber sekunder bisa berasal dari dunia usaha dan industri (DUDI) di sekitar madrasah. DUDI ini banyak ragam dan skala usahanya, yang terdekatlah yang paling potensial bagi madrasah. Corporate Social Responsibility (CSR) sudah menjadi kewajiban konstitusional bagi setiap pelaku usaha di Indonesia. Ya bila sebuah usaha ingin lestari, perusahaan harus membangun strategi kesinambungan bisnis yang berbentuk Triple Bottom Line, tiga jangkar utama dalam berbisnis yang sinambung: aspek ekonomi, aspek sosial dan aspek lingkungan (Dunphy, et.all., 2000). Lembaga donor bisa juga menjadi alternatif. Walaupun bersifat selektif, dan terkadang komepetitif dalam distribusi dan seleksi madrasah penerima, opsi ini masih sangat layak untuk dimasukkan dalam daftar kita.

Last but not least, Madrasah itu berbasis masyarakat, tumbuh bersama masyarakat, besar di masyarakat, dan memberi ke masyarakat. Oleh karena itu, kepada masyarakatlah madrasah bisa ber'curhat'. Tentu saja, perlu strategi tersediri agar efektif dan tak melanggar aturan yang ada. Memungut itu dilarang pemerintah, tapi tidak demikian dengan menerima berbagai bentuk partisipasi masyarakat. Saya kira, kalau soal efektifitas itu, strategi itu bisa kita petik dari berbagai hikmah dari proses yang terjadi di madrasah Tahap 1.

Jadi, SE itu kita tolak. Sumber pendanaan lain bagi madrasah juga perlu serius dipikirkan.

---------------------

Semoga bermanfaat. **Salam sukses!**

Refleksi 14

# Tim Efektif: Perubahan Kurikulum, No Problem!

**SAYA** kira, siapa pun yang berkecimpung di dunia pendidikan akan akrab dengan satu rencana pemerintah di tahun 2013 ini. Betul, seperti yang kita ketahui bersama: Kurikulum 2013. Harus diakui, kami di C3 belum sepenuhnya tahu apa isi Kurikulum 2013 ini. Informasi yang kami serap bari dari website Kemendikbud, media massa baik online maupun cetak. Sehingga, kalau pun saya berkomentar belumlah mendasar, karena sangat mungkin infromasi yang tersedia itu sangatlah terbatas. Terlebih, C3 baru akan mendiskusikannya secara internal pada bulan Februari 2013 nanti.

Terus terang saya berada dalam posisi yang setuju pada perubahan yang lebih baik, termasuk ide perubahan dalam kurikulum ini. Dalam kurikulum ini, strategi pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan dibuat dengan menentukan setidaknya tiga prioritas dari delapan standar mutu nasional di bidang pendidikan. pilihan prioritasnya pada isi, proses dan lulusan. Bagaimana dengan yang lain? tetu saja harus tetap dikerjakan. Draft Kurikulum 2013 ini terkait dengan fokus dan prioritas kerja.

Aspeknya banyak, diantaranya nilai ujian bukan satu-satunya penilaian, pembelajaran berpusat di siswa, ada upaya untuk mengejar ketertinggalan dari negara lain, beban belajar siswa makin sedikit, dan seterusnya. Saya tidak yakin apakah kondisi guru tidak perlu membuat Silabus dan sejenisnya merupakan sebuah aspek yang positif.

Saya pikir tantangan terbesarnya adalah waktu. Bulan Juni ini target terlaksananya kurikulum di 30 persen sekolah dan madrasah secara nasional. Walaupun begitu, cukupkah waktu untuk melatih semua guru sekolah dan madrasah yang mencapai sekitar 70 ribuan tersebut dalam waktu yang sempit? Bagaimana dengan pengelolanya? Pengawas? Dinas dan kantor2 terkait? Jadi, waktu adalah penantang terberat. Selain itu, adakah dana negara yang cukup memadai dan dikeluarkan secara tepat waktu, sehingga tidak mengganggu proses penjadwalan yang telah dirancang kementerian? Tak ada jaminan yang pasti. Yaa.... Tidak ada kepastiannya.

Lalu bagaimana kita (SNIP, C3, madrasah) harus bersikap terhadap pelaksanaan (bila disahkan) kurikulum tersebut? Pertama, KTSP yang kita latihkan adalah bukan praktek yang menyalahi aturan. Yang dibutuhkan hanyalah penyesuaian, misalnya, untuk waktu pengajaran, jumlah mata pelajaran, dan metode tematik terintegrasi. Lha kalau memang guru bisa menyusun silabus, itu lebih baik dari pada sekedar menerima paket dari atas, itu pun bila madrasah kita terpilih dalam 30 persen itu.

Kedua, seperti jamak diketahui bahwa dalam Kurikukum 2013 ini peran guru menjadi sentral. Nah, di sini kemudian kita bisa memaksimalkan peran dan fungsi Pelatihan PAIKEM untuk meningkatkan kompetensi guru kita. Kompetensi yang perlu

kita tingkatkan misalnya pada metode pengajaran yang lebih mengaktifkan siswa, pembuatan media ajar kreatif, manajemen kelas, evaluasi dan seterusnya. Tentu saja kita perlu mevisi modul-modul pelatihan kita dan strategi pelatihan kita di madrasah.

Namun, apapun yang kita pikirkan, prediksikan, dan kita harapkan dari penerapan Kurikulum 2013 ini masih bergantung pada satu hal: adakah kepastian pelaksanaannya?

---------------

Kita memiliki modul Peningkatan Sekolah Efektif (Effective School Improvement - ESI). Modul ini sebuah pengantar tentang apa dan seperti apa sekolah dan madrasah yang efektif itu. Sekolah atau madrasah efektif adalah sebuah kondisi ideal, sebuah madrasah yang ideal. Ideal karena semua komponen madrasah memiliki komitmen yang sama untuk meningkatkan mutu pendidikan. guru, kepala madrasah, yayasan, dan komite menjadi satu kesatuan tim handal dan hebat yang menjadi motor penggerak oerubahan di madrasah. Tim ini kemudian bekerja sama untuk menciptakan sebuah lingkungan belajar yang kondusif untuk semua komponen madrasah dan mendorong terciptanya masyarakat belajar yang lebih luas. Tim ini mendorong dan bekerja keras untuk mewujudkan media ajar dan sarana pembelajaran terpenuhi. Tim ini juga mendorong program kerja pengembangan profesional semua tenaga pendidikan dan non kependidikan di madrasah.

Bila kita mencapai madrasah efektif ini, apa pun kurikulumnya, mutu pendidikan akan tetap terjamin, anak-anak dan staf madrasah tetap berkembang dan berpestasi. Insyaallah.

Semoga bermanfaat. **Salam sukses!**

Refleksi 15

# Monitoring: Bukan sekedar Berkunjung!

**DALAM** sebuah meeting di C3, terjadi sebuah perdebatan yang cukup panas dan memeras otak peserta yang cukup panjang dan lama. Sehingga, begitu pertemuan tersebut kelar, sepertinya, semua peserta rapat baru saja keluar dari ruangan yang AC nya mati, panas... Ada banyak agenda yang dibahas di pertemuan itu, dan yang paling menyita pemikiran adalah Kunjungan monitoring madrasah oleh C3.

Yang menjadi pokok perdebatannya adalah sebuah pertanyaan tentang bagaimana caranya dalam satu kunjungan monitoring ke madrasah C3 sudah punya data tentang perkembangan madrasah, efektifitas program dukungan di tingkat madrasah dan memetakan kebutuhan lebih lanjut untuk madrasah dan SNIP dalam mengefektifkan program percepatan akreditasi ini.

Tentu saja, template instrumen monitoring menjadi sangat krusial, sangat penting dalam kegiatan ini. Yaaa .... tidak bermaksud lebay, hanya sebuah ilustrasi saja, bila monitoring madrasah itu sebuah perang besar, maka template instrumen monitoring itu adalah medan pertempuran yang sengit.

Tentu kawan-kawan SNIP masih ingat wacana yang dilontarkan saat rapat koordinasi tentang skema monitoring perkembangan madrasah yang berbasis instrumen akreditasi BAN-SM. Dalam usulan itu diawali dari data baseline dari assessment awal, lalu dengan instrumen yang sama ada kegiatan 'assessment' sejenis yang diselipkan sebelum proses assessment endline dimulai. Dengan demikian, kita sudah bisa memetakan sejauh mana perkembangan madrasah saat ini dan mulai mengindentifikasi program intervensi apa agar madrasah yang berkinerja rendah bisa mengejar mereka yang telah berlari kencang.

Ide ini bagus dengan tantangan soal durasi yang cukup lama di madrasah dan jumlah madrasah yang cukup besar. Kita bisa melakukannya dengan dipadukan melalui program mentoring, yang berarti mentor lah yang akan bergerak. Sehingga, kegiatan monitoring ini dapat berlangsung dalam waktu satu bulan. Dan pada bulan kedua, program semacam 'klinik madrasah' bisa dilaksanakan pada bulan selanjutnya. Ini feasible.

Pertanyaannya, bagaimana kita mengetahui dengan yakin bahwa madrasah yang berkinerja di bawah harapan kita itu adalah karena madrasah sendiri dan bukan karena kurang efektifnya program yang dilaksanakan SNIP di level madrasah? Dengan pertanyaan yang berbeda, adakah faktor lain di luar madrasah yang membuat mereka berkinerja kurang optimal?

Nach... Ini yang tidak bisa dijawab oleh instrument dan program assessment antara baseline dan endline data itu. Alasannya adalah data hasil dari program itu merupakan peta kelemahan madrasah saat ini. Data yang dihasilkan adalah

sama dengan data akreditasi. Lalu, bagaimana kita tahu bahwa program kita itu cukup efektif di level madrasah?

Ddddwwwuuueeennngggg!!!! Perang dimulai di ruang meeting itu..

-------------------

Dalam kumpulan proceeding seminar tentang Pembentukan Kebijakan *(decision making)* berjudul "What Constitutes a Good Decision", Giandomico Majone seorang Analis Sistem Terapan dari Austria menyatakan bahwa *"a good decision is more than a right decision",* keputusan yang baik lebih dari keputusan yang benar.

Maksudnya begini, statemen ini mengandung beberapa unsur analisa di bawahnya. Pertama, ada perbedaan yang jelas antara baik dan benar. Keputusan dan tindakan yang benar sangat kaitkan dengan persyaratan, atau rukun dan syarat sah, sebuah keputusan dan tindakan. Sementara, keputusan yang baik belum tentu memenuhi semua persyaratan, tapi dapat memenuhi tingkat kepuasan semua pihak. Benar itu dikaitkan dengan kriteria biner (benar-salah), sementara Baik itu menempati posisi dalam skala tingkat kepuasan.

Aspek selanjutnya adalah sebuah kebijakan manakala diterapkan akan bergerak di dua poros utama: poros hasil (outcome) dan poros proses. Hasil dan proses merupakan dua aspek yang penting dalam menjalankan sebuah kebijakan. Kita bisa menentukan titik target atau output kegiatan, sebagai mana kita susun dalam rencana dan kontrak kerja SNIP itu.

Dan proses mencapainya adalah jalan yang berliku dan seringkali membuat kita panas-dingin. Oleh karenanya, dua poros ini kemudian melahirkan dua kutub rasionalitas dalam kebijakan: substantif dan prosedural. Rasionalitas subtantif akan menuntukan mencari jalan yang paling efektif dalam mencapai tujuan. Sementara, rasionalitas prosedural akan menuntun kita memecahkan segala tantangan operasional kita dalam mencapainya.

Lalu, di mana letak monitoring dan evaluasi ? Nach itulah perdebatannya... Apakah C3 akan fokus di outcome, atau di proses, atau di keduanya? Atau pada aspek baik dan benarnya? Ataukah rasionalitasnya? Pilihan fokus tersebut akan menentukan desain, skema bahkan template instrumennya.

--------------------

Akhirnya, meeting itu memunculkan kebutuhan C3 dan SNIP perlu bertemu, meeting, koordinasi. Tentu saja, bukan sekedar monitoring.

Semoga bermanfaat. **Salam sukses!**

Refleksi 16:

# TPM: Ujung Tombak Perubahan Madrasah

**DALAM** modul pelatihan Effective school Improvement (ESI) dan Management Berbasis Madrasah (MBM), ada rekomendasi untuk setiap madrah membentuk sebuah tim yang solid untuk mengembangkan madrasah, tim pengembang madrasah (TPM). Dalam modul Pelatihan KTSP juga merekomendasikan dibentuknya sebuah tim lain, Tim Penyusun Kurikulum di tingkat madrasah. Saat ini saya ingin mengaitkan secara lebih lanjut konsep TPM.

Dalam modul ESI, TPM direkomendasikan untuk dibentuk dari stakeholder inti madrasah: kepala madrasah, yayasan, komite madrasah dan guru. Dalam edisi paket cetakanyang dikirim dari UPPAM, kawan-kawan SNIP dapat membandingkan unsur-unsurnya. Dalam edisi itu tercatat hanya tiga komponen: kepala madrasah, guru, dan komite. Kenapa bisa berbeda adalah karena modul itu dicetak sejak jaman peralihan LAPIS ke program AusAID selanjutnya, Kemitraan Pendidikan Australia Indonesia.

Dalam program Kemitraan Pendidikan, modul itu direview. Hasilnya, keanggotaan TPM ditambah dengan yayasan. Hal ini didasari bahwa seringkali komite diwakili oleh yayasan.

Padahal dalam esesinya, keduanya (komite dan yayasan) tersebut berbeda entitas dan statusnya terhadap madrasah. Komite berasalah dari masyarakat untuk mewadahi aspirasi mereka, sementara yayasan adalah pemilik alias komisaris lembaga madrasah sementara kepala madrasah adalah pengelola atau eksekutif madrasah.

Pengalaman menunjukkan bahwa bila pemilik dan pengelola tidak satu kesamaan (alignment) komitmen, visi, misi, tujuan, rencana kerja, maka yang akan terjadi adalah sebuah kondisi yang bisa kontraproduktif terhadap perkembangan madrasah. konflik atau veto kebijakan, dia antara kasus yang mencuat. Pengalaman memberikan pelajaran: Kedua entitas ini penting dan oleh karenanya dalam review modul ESI tim TPM beranggotakan empat unsur tersebut di atas. Juga, dalam modul itu dijelaskan tahapan-tahapan terbentuknya tim madrasah yang handal, sebagaimana tulisan reflektif saya di awal-awal periode kegiatan.

Tanggung jawab TPM ini luas dan penuh tantangan, yakni, menjadi motor perubahan di madrasah ke arah yang lebih baik, lebih maju dan lebih visioner. Mungkin motor perubahan saja tidak cukup, bila melihat kondisi madrasah saat ini. Yang diperlukan adalah tim yang menjadi traktor perubahan. Seriously, traktor perubahan. Tim ini yang akan merumuskan, merencanakan, menerapakan, mengawsi dan mengevaluasi perubahan-perubahan yang diperlukan di madrasah. Tentu kita sangat menyadari semua tahapan itu dijadikan satu paket dalam pelatihan MBM. Sehingga saat ini, kita bisa memastikan bahwa

semua madrasah memiliki EDM, RKM, RKAM dan anggaran untuk hibah Kemitraan Pendidikan.

Peta perubahan madrasah itu sudah sudah ada dan beberapa sudah dilalui dilaksanakan. Secara psikologis, tim ini memerlukan kemenangan kemenangan nyata dalam pertempuran dalam perang besar untuk meninggalkan keterpurukan mutu madrasah. Maksudnya, hikmah diajukannya pelatihan dan output Pelatihan Hidup Sehat, memberikan gambaran nyata, memberikan wujud konkrit kemenangan madrasah, untuk bangkit di bidang kesehatan lingkangan fisik dan lingkungan belajar untuk semua anngotanya.

Saya tergoda untuk lebih jauh memberikan konteks pemikiran Dr. Hanief Gana Ghafur tentang Organisasi Mutu Internal (OMI) dalam program kita, lebih tepatnya, dalam madrasah sasaran kita. OMI ini bukanlah singkatan baku, dan wujudnya bisa beragam. Cuman, fungsinya adalah menjadi organisasi internal sebuah lembaga pendidikan yang memastikan bahwa mutunya sudah terus meningkat. Sehingga, pada proses selanjutnya, sebelum lembaga pendidikan tersebut disertifikasikan tingkat mutunya pada lembaga pemberi sertifikat mutu (baik yang dilaksanakan oleh negara, organisasi profesi, atau lembaga lain), badan internal ini telah menjalankan fungsi-fungsi untuk memastikan bahwa mutu lembaga pendidikannya sudah cukup sesuai dengan standar yang ditentukan lembaga penjamin mutu eksternalnya. Dengan adanya proses internal, akreditasi oleh pihak luar akan menjadi jauh lebih ringan bagi lembaga pendidikan tersebut.

Komposisi anggota tim penjamin mutu internal ini bisa siapa saja yang memiliki kompetensi, dan sudah tentu bukan

pengelola. Untuk konteks madrasah, OMI dibentuk oleh yayasan. Bisa juga oleh kepala madrasah, sejauh sang kepala madrasah tidak menjadi anggotanya. Jadi ga mungkin kan jeruk makan jeruk.

Bangaimana mengembangkan penjamainan mutu internal di madrasah.

*Pertama,* Madrasah harus memiliki standar. Madrasah bisa dengan mudah mendapatkan rujukan standar saat ini, misalnya 8 SNP. Standar ini bisa dipakai, dan tentu bisa ditambahkan secara internal madrasah. Standar lain misalnya tentang pendidikan ke-NU-an, Kemuhammadiyahan, standar pelayanan ISO, dan sebagainya dan tentu saja oleh lembaga yang kompeten dan berwenang.

*Kedua,* Madrasah harus memiliki organisasi atau struktur mutu internal. Badan ini dibentuk oleh komponen madrasah. Sebagai tahap awal, TPM saat ini bisa menjadi cikal bakal badan penjamin mutu internal madrasah. Tentu sejalan dengan waktu, Badan tersebut dipisahkan dari TPM, karena memang fungsi keduanya berbeda. Kalau ada wali murid yang anggota BAP atau pernah dilatih oleh BAP, sebaiknya mereka dimasukkan menjadi anggota OMI madrasah.

*Ketiga,* Kerja penjaminan mutu dilaksanakan terus menerus. Lembaga ini akan terus bekerja dan merujuk pada standar yang telah ditentukan. Lembaga internal ini bekerja tanpa harus dibatasi periode masa berlakunya seperti Sertifikat yang dikeluarkan BAN SM. Setiap tahun atau setiap semester lembaga ini harus memastikan bahwa madrasah sudah mencapai standar yang telah ditentukan bersama. Kalau belum men-

capainya, madrasah akan dijaminkan bahwa program yang berlangsung di madrasah itu sudah berada di jalur yang tepat dalam peningkatan mutu internalnya.

Bisa jadi organisasi ini masih beberapa level lagi dalam kebutuhan madrasah saat ini. Namun madrasah yang sudah mendapatkan nilai Akreditasi A, perlu memikirkan OMI ini. Sehingga, madrasah memiliki sebuah program yang berkelanjutan dalam mencapai tingkat mutu yang lebih baik, dan tidak sekedar menunggu penjaminan mutu yang dilakukan oleh BAP. Dengan demikian, Standar A itu akan terus terjaga dan meningkat dari tahun ke tahun.

Semoga bermanfaat. **Salam sukses!**

Refleksi 17

# Membangun Mutu: Bekerja dengan Sistem

**SAAT** bertemu teman lama adalah momen yang menyenangkan. Melepas rindu pada nostagia, berbagi cerita. Itu juga yang saya rasakan saat bertemu kawan kawan lama saya. Lebih komplit lagi, momen saya itu sudah ada janjian. Di kedai kopi. Satu hal lagi, kami saling tukar kartu nama. Dari sekian kartu nama, ternyata posisi yang paling panjang itu milik saya: Sub-National Institutional Capacity Development Advisor.

Saya juga nyengir aja, ada enam kata sementara yang lain maksimal empat kata. Kerjaannya apaan tuch, tanya seorang teman. Terpaksalah saya harus jelaskan program Kemitraan Pendidikan ini, sebelum menjelaskan posisi saya. Jauh bener kan? Yaa begitulah, tapi itu konsekuensi untuk memberi konteks pekerjaan saya.

Saya saat ini tak akan menuliskan apa yg saya ceritakan ke teman saya itu. Tidak. Kalau dengan kawan-kawan SNIP, itu barang basi, udah biasa, wis tau! Saya hanya akan menuliskan tentang terma "capacity development" itu.

Secara historis, terma ini berasal dari berbagai program bantuan internasional paska Perang Dunia II (* oleh karenanya,

kritik dari kaum teoritisi kiri, ia tak lepas dari imperialisme dalam bentuk yang lain. Lain kali saja nulis soal ini yaaa..tapi juga bukan sebuah janji, lho). Kemudian, sejalan dengan waktu, kalangan pengelola program pembangunan yang terpusat di Perserikatan Bangsa Bangsa (PBB) semakin mempertajam definisinya. Bahkan, beberapa lembaga donor dunia memiliki definisi yang sedikit brbeda satu sama lain. Pada konteks tertentu, capacity development sering bertukar arti dengan capacity building.

Soal perbedaannya, ada dalam diskusi "Capacity Building in Indonesia: Building What Capacity?" oleh Ismet Fanany, Rebecca Fanany and Sue Kenny, dalam buku kompilasi "Challenging Capacity Building: Comparative Perspectives" (2010). Saya akan pakai terma Capacity Development (CD) saja.

Pada intinya, capacity development itu menyangkut pengembangan kemampuan, kecakapan dan pengetahun individu, organisasi, dan masyarakat untuk hidup secara lebih baik dan semakin baik. Konkritnya, contoh saja ini, C3 memberi pelatihan Monitoring dan Evaluasi untuk ketua dan direktur SNIP. Itu akan memiliki dua dampak. Satu, secara individual, para direktur dan ketua itu paham pentingnya M&E untuk organisasi, dan tahu caranya memonitor dan mengevaluasi kegiatan. Ini artinya, secara individual kapasitas mereka meningkat. Kedua, bila ada ketua tim pelaksana ada yang meminta template monitoring dan evaluasi, kemudian yang bersangkutan mengisi template itu, dan mendapatkan manfaat dari proses pengisian template itu, seperti tersedianya data untuk membuat keputusan dan melakukan perubahan ke-

giatan yang lebih baik, maka dapat disebut secara organisasional lembaganya sudah memiliki kapasitas lebih baik dalam monitoring dan evaluasi kegiatan.

Nach, sekarang apa bentuk peningkatan kapasitas secara kolektif kemasyaratan. Penjelasan praktisnya begini. Saat ini kita sedang bekerja untuk meningkatkan mutu pendidikan madrasah. Premisnya, bila mutu madrasah meningkat, mereka akan siap dan percaya diri untuk menjalani proses akreditasi ini BAP.

Seperti kita pahami, Madrasah berada dalam koordinasi Kemenag. Artinya, program peningkatan mutu ini menjadi tanggung jawab mereka. Kondisinya, Sumberdaya Kemenag terbatas, baik dari sisi jumlah SDM maupun ketersediaan dananya, sementara kebutuhan terhadap keduanya begitu besar. Untuk masalah dana, perlu kerja sama dengan pemda selaku pengelola APBD.

Untuk memasukkan angka dalam APBD bagi madrasah perlu bekerja dengan DPRD. Legislatif perlu berkonsultasi dengan Dewan Pendidikan. Perencanaannya, harus dikerjakan bersama dengan Bappeda dan Diknas. Untuk legalitasnya, mereka butuh kebijakan nasionalnya, dst. Itu soal dana.

Untuk pemenuhan SDM Kemenag, rekrutmen PNS sebagai opsi penambahan tentu memerlukan proses yang panjang, sementara target Kementerian sudah dekat. Jadi, itu pilihan sulit. Maka diperlukan tim profesional dan ahli dalam meningkatkan mutu madrasah dan mempersiapkan mereka divisitasi oleh BAP. Thus, tim ini berada di luar proses rekruitmen PNS. Maka pilihannya adalah bekerja sama dengan lembaga mitra. Dalam prakteknya, Lembaga mitra inilah yang bekerja di level lapangan.

Setelah madrasah mutunya diyakini meningkat, maka mereka diajukan ke BAP. Agar ada persiapan yang matang, BAP diajak bekerja sama tentang madrasah mana yang perlu divisitasi terlebih dahulu.

Dalam konteks program kita, itulah sistem sosial dan ketatanegaraan untuk mempersiapkan madrasah diakreditasi. Sistem ini bertingkat dan beririsan, dari level nasional hingga level madrasah. Hubungan kerjanya kemudian membentuk jaring, membentuk sistem kerja. Sistem itu sudah ada. Sistem itu sudah bekerja. Sistem itulah yang ada dalam dokumen "Kerangka Strategis Program Akreditasi Madrasah" yang dibuat oleh Kementerian Agama.

Hanya saja, sistem itu bekerja tidak dalam sebuah sinergi, bahkan dalam hubungan yang tidak saling menyapa, terkadang tidak saling mengenali fungsinya. Nah, sistem inilah yang akan didukung oleh C3 guna ditingkatkan kapasitasnya . Karena sistem sudah ada, maka C3 tidak perlu membuka cabang di setiap propinsi. Itulah juga kenapa C3 sangat mendorong lembaga mitra untuk memakai nama mereka secara eksternal, untuk diperkenalkan dan "dijual" sebagai bagian dari sistem itu di tingkat nasional, propinsi, kabupaten/kota hingga madrasah.

Dan, tugas kita semua meningkatkan dan memajukan sistem peningkatan mutu madrasah dan persiapan akreditasinya. Bila sistem ini berjalan baik dan berfungsi dengan efektif, hal itu berarti kita secara bersama-ma telah membangun pengembangan kapasitas sebuah masyarakat, sebuah masyarakat pen-

didikan, wal bil khusus masyarakat pendidikan Islam sub-sektor pendidikan dasar sembilan tahun.

-------------

"Berat juga ya tugas mu," respons teman saya itu. Saya jawab singkat, Nggak!

"Oh ya!? Kok bisa?" Tanyanya agak heran.

Karena, saya bekerja dengan tim-tim yang hebat di kantor dan di setiap propinsi sasaran.

Semoga Bermanfaat. **Salam Sukses!**

Refleksi 18

# A Three-Minutes Rule

**DALAM** sebuah pelatihan Leadership and Management untuk madrasah sasaran dalam program AusAID sebelumnya, Alison Atwell memberikan sebuah resep kepada peserta tentang bagaimana caranya mengetahui mutu sebuah madrasah dalam tiga menit pertama saat kita berada di sebuah madrasah. Dia menyebutnya "a three minutes rule". Saya tidak tahu dari buku mana dia mendapatkan tip itu, atau mungkin dia dari pengalaman saat menulis disertasi doktoralnya tentang kepemimpinan madrasah di Nusa Tenggara Barat (NTB). Saya tidak tahu. Kawan-kawan bisa menanyakannya setelah tanggal 18 Februari 2013 ini langsung kepada yang bersangkutan, karena sejak saat itulah dia akan bergabung dengan Kemitran Pendidikan (C2).

Tip ini sangat berguna saat kita melakukan monitoring visit ke madrasah. Tim C3 dalam dua minggu ini akan melakukan visit ke madrasah, setiap propinsi. Saya pikir, tip ini perlu juga sebagai pelengkap instrument yang ada. Tip itu bisa digunakan sebagai berikut.

Pertama, saat kita akan visit ke madrasah, tenangkan pikiran kita, jernihkan. Buang segala pikiran negatif, singkirkan

segala energi negatif. Ini langkah penting pertama, agar kita bisa memudahkan diri kita sendiri dalam mempergunakan cara pandang kita secara lebih luas dan positif. Ini juga yang membantu kita untuk melihat segala sesuatu yang akan kita temukan di madrasah dengan jernih.

Selanjutnya, kita bayangkan diri kita turun dari kendaraan tepat di depan gerbang madrasah. Hal pertama yang perlu kita lihat adalah papan nama madrasah. Papan itu mirip dengan sebuah emblem yang disematkan di dada kita, ada nama kita di sana, sering kali tertera status atau posisi kita. Emblem itu bisa dibuat dari mika plastik, ada juga yang terbuat dari emas sebagaimana yang dimiliki para anggota dewan.

Tidak heran bila kita sering membersihkannya, bila perlu dengan braso. Demikian juga dengan papan nama itu, ia menunjukkan bahwa ia adalah identitas utama yang dicari oleh orang yang lewat di depan madrasah. Papan nama itu adalah jendela orang untuk mengenal madrasah. Bila jendela itu bersinar terang, terawat dan menarik, itu akan memberikan impresi pertama yang menawan hati orang yang melihat. Demikian juga sebaliknya, bila ia sudah kusam, bulukan, dengan cat terkelupas di sana sini, itu berarti sudah lama madrasah ini tidak mengalami perubahan dan tidak menjaga mutunya secara istiqomah.

Masih di sekitar gerbang, kita lihat gerbang dan pagarnya. Kalau gerbang dan pagar ini begitu indah dengan hiasan lukisan atau taman sekolah yang hijau, rapi dan indah, tentu akan memberikan kabar kepada orang yang lewat bahwa anak didik dan para staf madrasah berada dalam lingkungan yang nyaman, aman dan ramah.

Sebaliknya, bila gerbang dan pagar itu sudah tidak dicat, tanaman liar tumbuh di sana sini, maka bisa dipastikan di sana juga ada bagian-bagian yang membahayakan warga madrasah, seperti paku yang menyumbul, kawat berkarat yang berpotensi menyebar titanus, atau ada hewan berbisa yang bersembunyi di sana.

Saat memasuki halaman madrasah, dengan jernih kita perlu melihat apakah banyak rumput liar yang tumbuh dengan bagian becek di sana sini, ataukah ada halaman yang bersih dan rindang dan menjadi bagian dari interaksi warga sekolah, seperti untuk bermain, kegiatan ekstrakurikuler, atau bersosialisasi. Kita juga perlu melihat, apakah halaman sekolah ini sudah multi fungsi sebagai tempat bermain dan kegiatan akademik dan non akademik madrasah, tempat berjualan para pedagang, sekaligus tempat parkir motor.

Bila ada pemilahan yang jelas dan tegas dari semua fungsi itu, dan setiap tempat dijaga dan dirawat sehingga tetap bersih, indah, nyaman dan aman, kita akan memiliki sebuah kesan yang kuat madrasah ini sudah peduli dengan kesehatan, keamanan, kesehatan dan keselamatan warga madrasah.

Lalu kita bisa lihat kondisi kantornya. Apakah ruangan tertata rapi, semua berkas diarsip teratur, dan ada sirkulasi udara yang memadai, dan pencahayaan ruang sudah terang? Bila iya, artinya madrasah berada dalam kondisi fisik yang lumayan sehat. Bila kita tak bisa membedakan mana ruang kantor dan gudang, artinya kita berada di madrasah yang tidak berubah sejak ia lahir.

Ruang kelas yang PAKEM akan menjadi sebuah kondisi yang sangat ideal dalam sebuah madrasah yang efektif. Ruang

kelas cerah, pajangan karya siswa terpampang, hiasan dinding dan seterusnya dipadu dengan tata letak kursi dan meja yang membuat aktif siswa adalah indikasi madrasah ini merupakan tempat yang menyenangkan bagi warganya, wa bil khusus siswa dan siswi. Sebaliknya, bila ruang kelas ini membuat kita muram, segera kita tahu bahwa madrasah ini menggunakan metode pembelajaran yang jadul.

Demikian juga dengan perpus, toilet, kantin, laboratorium, dan sebagainya, kita perlu melihat apakah mereka bersih, terawat, berfungsi efektif, dan terlihat menggairahkan untuk dikunjungi. Bila semua itu terlihat positif, ini artinya madrasah sudah cukup bermutu secara fisik.

Lalu kita lihat wajah para siswa. Apakah wajah mereka ceria? Apakah mereka terlihat menikmati waktu mereka di kelas? Apakah mereka tetap bersemangat dan tampak betah untuk tetap tinggal di kelas? Apa yang berbeda saat mereka menjalani jam pelajaran di kelas? Di perpustakaan, di taman dan seterusnya? Bila mereka tetap ceria di sekolah, di setiap saat mereka di madrasah, artinya lingkungan belajar madrasah tersebut sudah sangat kondusif untuk penyelenggaraan pembelajaran.

Kini, kita fokuskan ke hubungan antar warga madrasah, apakah hubungan dan perlakukan guru ke murid sudah saling menghormati, guru dengan guru sudah saling menghormati dan saling mendukung satu sama lain. Demikian juga hubungan dengan orang tua, kepla madrasah, yayasan dan warga madrasah lainnya. Kita bisa memahaminya dari raut wajahnya, dari sorot matanya saat mereka berkomunikasi. Kita

akan segera menangkap 'suasana hati' antar mereka. Bila semuanya tampak lepas, saling hormat, kita akan merasakan kejujuran atas keceriaan mereka. Kita bisa menambahkan banyak hal yang kawan-kawan bisa untuk memotret relasi antar warga madrasah ini.

Hanya dengan pikiran yang jernih kita bisa melihat dan merasakan iklim yang ada di madrasah. Hanya dengan mata yang 'bening' kita bisa melihat yang dhohir menunjukkan yang bathin, penglihatan terhadap hal yang bersifat fisik bisa memproyeksikan iklim mutu madrasah.

-------------

Iklim sekolah (school climate), demikian juga iklim madrasah, adalah sebuah bidang kajian studi yang setara dengan pembelajaran, kepemimpinan sekolah, kurikulum, pendanaan pendidikan, dan topik lain yang ada dalam lingkungan lembaga pendidikan. Iklim sekolah ini wujudnya kasat mata, namun sering terlupakan. H.Jerome Freiberg (Ingat, "H" itu bukan gelar haji, lho ya... ) dalam pengantar buku yang disuntingnya yang berjudul "School Climate: Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning Environments" (1999) mengatakan:

"School climate is much like the air we breathe—it tends to go unnoticed until something is seriously wrong." Iklim sekolah itu seperti udara yang kita hirup, ia berlangsung tanpa kita sadari sampai pada titik kita terhenyak bahwa ada satu hal yang salah di sekolah, dan kesalahan itu sudah menjangkit begitu kronis saat kita menyadarinya. Dalam konteks dunia

pendidikan Indonesia, mungkin kita baru terhenyak soal betapa seriusnya soal tawuran pelajar setelah kita dapatkan beberapa siswa tewas, baik saat berseragam atau saat di kelompok-kelompok motor mereka. Atau, dalam konteks akreditasi, betapa seriusnya masalah sarana madrasah, sistim administrasi madrasah dan guru yang mismatch, setelah diketahui ternyata banyak madrasah yang mendapat Nilai TT dari tiga faktor itu.

Dalam buku itu kemudian kita bisa memahami, mempelajari, mengidentifikasi dengan detail apa-apa saja yang mempengaruhi terbentuknya iklim sekolah tertentu. Mungkin kata yang tepat bukan "terbentuk" tapi "dibentuk", karena iklim sekolah ini adalah ciptaan manusia, baik sadar atau tanpa disadari. dengan pemahaman ini, kita bisa meyakinkan kita bahwa iklim sekolah bisa diubah. Bagusnya, buku itu juga menawarkan metode bagaimana memperbaiki iklim sekolah yang kronis, bahkan beracun, seperti masalah pengelolaan ruang kelas, perihal guru, orangtua murid, organisasi sekolah hingga masalah kepala sekolah itu sendiri.

----------

Saat C3 melakukan visit, mengetahui iklim madrasah ini juga akan menjadi poin penting untuk memahami mutu madrasah dan efektifitas program kita. Tentu instrumennya berbeda dari yang ditawarkan Freiberg. Semoga visit madrasah ini memberikan aspek positif lain dalam program kita.

Semoga bermanfaat. **Salam sukses!**

Refleksi 19

# Membangun Mutu Pendidikan: Dari Proyek menuju Program

**SEKITAR** dua bulan setelah saya direkrut di proyek pendidikan pertama saya, saat itu Ketua Tim kami menyodorkan satu dokumen kepada saya. Dia minta saya menggandakan dokumen yang di halaman depannya tertulis "Very Confidential" berwarna merah menyala. Saya minta seorang staf yang bertugas untuk menggandakannya. Setelah itu saya serahkan dokumen yang sudah dijilid itu. "One for you, but keep it confidential," ujarnya. Terima kasih, pak, response saya saat itu.

Saya agak heran dan sedikit bingung. Sebagai staf baru, saya kok sudah dapat dokumen yang seharusnya beredar secara terbatas. Saya hanya berpikir, ini satu kepercayaan. Jadi ia harus dijaga. Sejak saat itu, laci saya selalu terkunci dan kuncinya selalu saya bawa. Tentu kawan-kawan pembaca sedikit penasaran (atau tebakan saya salah??? hehehe) apa dokumen tersebut. Dokumen tersebut adalah Project Design Document (PDD), sebuah dokumen yang berisikan tentang gambaran besar dan rencana kerja proyek kami, sebuah dokumen yang menceritakan tentang latar belakang perlunya

proyek itu, tentang berbagai masalah pendidikan di Indonesia, tentang apa opsi jalan keluarnya, dan apa peran dan kontribusi proyek itu bagi Indonesia dalam menyelesaikan berbagai masalah pendidikan.

Kalau kawan-kawan SNIP ingat tentang Kontrak kerja dan program kerja bersama C3 di program Kemitraan Pendidikan ini, yaaa... seperti itulah konsepnya. hanya saja dokumen rancangan itu lebih lengkap, dan tentu berbahasa inggris, dan tentu pula bahasa inggrisnya jauh lebih baik karena dibuat oleh orang yang saat lahir saja tangisannya berintonasi inggris... (hahaha... guyon ya).

Sejalan dengan dinamika dan dialektika kegiatan di tingkat implementasi, ada perubahan dalam proyek ini. Paradigma dan arah kegiatan berganti, Proyek menjadi Program yang dimaksudkan untuk diadaptasi oleh pemda kabupaten sasaran dan sekolah/madrasah, dari konsep memberi Bantuan menjadi membangun Kemitraan antar semua pemangku kepentingan dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan, dan seterusnya. Oleh karenanya, dalam tulisan ini saya akan pakai kata Program saja untuk proyek yang saya maksud itu.

Kembali ke dokumen tersebut. Selain penjelasan panjang lebar tentang latar belakang Program, strategi pelaksanaan, mitigasi resiko dan sebagainya, ada bagian yang baru bagi saya untuk diketahui lebih jauh. Bagian itu berada dalam lampiran, bukan pada batang inti dokumen. Saya perhatikan dan berusaha pahami bagian itu. Bagian itu berisi kotak-kotak dengan berbagai isinya. Ia berupa matrik berbagai kegiatan. Susah berat saya memahami katerkaitan satu bagian dengan

yang lainnya. Saya akhirnya memahami secara utuh matrik itu setahun setelah saya dibolehkan untuk mengikuti pelatihannya yang dilaksanakan di kantor kami, bersama Pak Tjipto juga. Nama bagian itu adalah Logical Framework alias Logframe, dan dalam perencanaan proyek sering disebut Logical Framework Approach (LFA).

LFA adalah sebuah tool manajemen proyek yang umum dipakai,dan diinisiasi oleh para praktisi pembangunan internasional dari Amerika di akhir tahun 1970an. Sudah menjadi sunnahnya, kerja proyek itu akan mencakup, dan sekaligus dibatasi oleh, tujuan sebuah kegiatan, penerima manfaat, pelaksanaannya, tempat pelaksanaan yang jelas, bentuk kegiatannya, waktu pelaksanaannya. yaa..persisnya sama seperti membangun jembatan. semuanya harus terukur, termasuk dana yang dibutuhkan. Tentang LFA ini kawan-kawan bisa cari di internet, banyak sekali varian informasinynya, termasuk kritik-kritik yang menyertainya dan mengapa banyak perusahaan mulai meninggalkan pendekatan ini. Kalau kawan-kawan memiliki ke database jurnal International, maka silakan untuk mampir ke Journal of Project Management.

Tidak seperti program kerja SNIP yang relatif simpel, satu hal lain yang saya pelajari dalam dalam dokumen itu yakni begitu jelasnya bidang-bidang yang dikerjakan, yakni, a). Komponen 1 bidang Tata Kelola Pendidikan di tingkat Kabupaten (yang mencakup DPRD, Dewan Pendidikan dan lembaga lain), b). Komponen 2 bidang Pelayanan Pendidikan Dasar (mencakup Dinas Pendidikan, Seksi Mapenda), c). Komponen 3 bidang Manajemen Sekolah, dan d). Komponen 4 bidang Manajemen

Proyek itu sendiri. Komponen 1&2 dikomandani satu orang, Komponen 3 dikepalai oleh satu orang. Keduanya bertanggung jawab kepada Ketua Tim, Komponen 4 langsung ditangani oleh Ketua Tim.

Bila kawan-kawan cermati, ada tiga level kerja untuk mengelola program/proyek dalam peningkatan mutu pendidikan ini: Pengambil kebijakan pendidikan, Pelaksana layanan pendidikan di sekolah/madrasah, dan manajemen proyek/ program itu sendiri. Dan TIGA ASPEK inilah yang juga menjadi KERJA SNIP saat ini, hanya saya tidak ada penegasan alias taukid dalam kerja SNIP.

Mengaca dari dokumen itu, saya pikir para pegiat di SNIP mulai dengan memilah apa dan mana saja kegiatan dan kerja di level PROGRAM dan mana kegiatan administratif yang bersifat SUPPORT ke dalam pencapaian TUJUAN kegiatan. Saya tegaskan, kegiatan programatik dan administratif itu keduanya sama-sama penting untuk mencapai tujuan. Misalnya, untuk mencapai kompetensi guru seperti yang kita idamkan, kegiatan pelatihan PAKEM mutlak diperlukan. Namun, bila tidak ada dukungan logistik dan keuangan, program itu tidak jalan. Demikian juga, mungkin akan sangat bagus dalam hal belanja logistik dan tata kelola keuangan, namun bila program tidak dikontrol, maka dapa dipastikan tujuan kegiatan untuk menciptakan guru yang berkompeten juga akan nihil hasilnya.

Nach, dimana posisi dan mayoritas aspek-aspek managerial dalam batang tubuh anggaran SNIP? Ia bersemayam dalam item-item komponen OPERASIONAL, sementara untuk program akan berada dalam OUTPUT kegiatan pelatihan, men-

toring dan monitoring. Tentu saja ada irisannya, seperti anggaran, belanja dan laporan keuang kegiatan ditangani oleh perang dan fungsi struktur yang didanai oleh biaya operasional. Oleh karenanya, dalam struktur SNIP Tahap 1, Ketua Tim Pelaksana bertanggung jawab sepenuhnya dalam pencapaian tujuan kegiatan dan manajemen pelaksanaan kegiatan itu sendiri.

Saya sendiri berpikir, mungkin ke dalam tahap selanjutnya, memperjelas kerja program dan support management perlu lebih ditegaskan garis, peran dan pola kerjanya. Tidak seperti saat ini, seorang Ketua Tim Pelaksana bisa terjebak dalam kerja yang cenderung administratif saja dan hamir melupakan tujuan dari program, atau terlalu program saja dan melupakan administrasi. Ya, memang ada SNIP yang bagus di kedua aspek itu.

Dalam Rapat Koordinasi Nasional C3-SNIP beberapa waktu yang lalu, aspek kerja program-manajemen kegiatan dipertajam dan dipertegas secara struktur organisasinya, dengan adanya (usulan) fungsi sejenis Program Officer (PO). Peran itu akan membantu SNIP untuk fokus dalam pencapain tujuan kegiatan. Namun begitu, selagi belum ada persetujuan C3 dan amandemen kontrak, saya mengingatkan bahwa kerja kita adalah mencakup pencapaian hasil program kegiatan dan manajemen kegiatan. Keduanya harus dikerjakan dan dicapai target kerjanya. Hal ini juga berlaku di level C3, SNIP dan Madrasah. Sehingga, saat ada audit baik internal SSQ maupun POM terhadap C3, SNIP maupun di level Madrasah, kita tidak akan kebingungan, kerepotan, panik, atau sampai pada titik tidak bisa makan.

Justru sebaliknya, proses audit menjadi salah satu bahan masukan bagi kita untuk lebih bekerja secara profesional, membantu kita untuk mencapai tujuan kegiatan secara efektif, belajar sambil bekerja, dan menjadi sumber ibadah kita. Insyaallah.

---------------

Semoga bermanfaat. **Salam Sukses!**

Refleksi 20

# Kemandirian Vs Ketergantungan

**SUATU** hari, satu rombongan dari AusAID, C3 dan SNIP berada dalam satu mobil. Kami baru saja mengunjungi sebuah madrasah sasaran, yang menjadi tempat ujicoba instrument penelitian oleh lembaga lain. Setelah dari madrasah tersebut, kami akan mengintip kondisi SD negeri yang menjadi tetangga dekat madrasah sasaran itu dan menengok MIN yang menjadi tetangga jauhnya.

Seusai melihat kedua lembaga itu, saya optimis madrasah sasaran kita bisa bergerak lebih maju dari SD negeri, selanjutnya menyaingi MIN itu walau cukup berat. Insyaallah, suatu hari nanti. Optimisme itu juga yang saya sampaikan kepada ibu kamad dan ketua komite madrasah.

Letak posisi madrasah itu berderetan. diawali madrasah kita, SDN lalu MIN. Untuk kembali, kami harus putar balik. Nach yang jadi pembicaraan kami setelah acara intip-mengintip itu adalah soal jalan dari madrasah sasaran ke MIN itu. Kondisinya masyaallah, kalau kami pakai kendaraan bersasis rendah seperti sedan atau sejenisnya, paling knalpotnya udah pada bocor terantuk dalam lobang-lobang selebar sumur tradisional. Jadi,

gak heran juga kalo ada guyonan bahwa kita bisa pelihara ikan lele di jalan bila musim hujan tiba.

Dari jalan itu, pembicaraan menjalar soal perawatan jalan, lalu meloncat ke soal program kerja pemda, lalu melambung ke soal politik. Sampai pada suatu ketika seorang staf SNIP berseloroh, bila saya mencalonkan jadi anggota legislatif, "pasti terpilih. Karena banyak sekali orang madrasah yang mengenal Bapak". Bayangkan, berapa orang yang mendapat manfaat dari program bantuan madrasah ini. Begitu logika politik kawan kita itu.

"Begitu ya? Hhhmmm... Pernyataan sampean menggugah saya," jawab saya. Apakah politik itu dunia ideal saya bahwa politik dan kekuasaan harus lebih peduli pada infrastruktur jalan dan dunia pendidikan termasuk madrasah? Ya itu salah satunya.

Apakah politik bisa memastikan semua madrasah dan sekolah bermutu tinggi dan mudah diakses? Bisa jadi. Bukankah bermain di ruang kekuasaan akan memberikan manfaat duniawi secara nyata dan langsung? Faktanya begitu. Nach, apalagi...tentu menarik bukan? Tidak, bagi saya. Yaa setidaknya saat ini. Saya tidak tahu di masa depan, wallohua'lam. Lalu, apa yang menggugah dan mengganggu pikiran saya itu?

Begini. Saya punya pertanyaan, dalam meningkatkan mutu pendidikan dalam lembaga yang disokong dana terbatas seperti kebanyakan madrasah sasaran kita itu, apakah madrasah selalu bergantung pada dunia politik, dalam hal ini kebijakan berbentuk alokasi dalam APBD kabupaten/kota/ propinsi atau DIPA kementerian pusat? Kalau iya, seberapa

besar ketergantungan itu dan apakah sama mutlaknya seperti kita dan mahluk lain yang sangat bergantung pada ketersediaan air dan oksigen? Kalaulah tidak, bagaimana caranya agar madrasah kita tetap bermutu dan dapat diakses?

Kalau melihat sejarah madrasah di Indonesia, lembaga pendidikan ini muncul dari masyarakat, terutama kaum ulama di berbagai daerah. Madrasah pada awalnya adalah pendidikan keagamaan/diniyah, baik di pesantren maupun di musholla dan masjid. Sejalan dengan berdirinya negara Indonesia, formalisme pendidikan juga menjangkau madrasah, sehingga munculah pendidikan formal berbasis agama sepeti MI, MTs dan MA. Saya kira, banyak kawan-kawan SNIP yang berbasis tarbiyah lebih mengetahuinya dari pada saya. Cuman yang ingin saya tekankan adalah secara historis, madrasah untuk berdiri tidak banyak dibantu negara, bahkan hingga sampai saat ini. Kawan-kawan bisa konfirmasi tentang poin terakhir saya itu.

Ingat, yang saya tulis adalah Pendirian madrasah. Coba tanyakan saja Kepala Bidang atau Seksi Mapenda, masyarakat yang berinisiatif atau pemerintah? Yang muncul adalah data 91% dari masyarakat dan hanya 9% yg dibentuk negara. Nach, ini menandakan satu hal: masyarakat madrasah lebih mandiri dalam mendirikan dan melaksanakan pendidikan formal mereka. Memang ada kredo yang jamak muncul saat akan mendirikan madrasah: saat madrasah didirikan, yang dipikirkan bukan pertanyaan "nanti bagaimana?" tentang perencanaan, wujud dan targetnya, tapi yang diutarakan para pegiat madrasah adalah "Bagaimana nanti sajalah!".

Oke, kredo itu kadang hanya guyonan, tapi pada konteks tertentu itu menjadi kenyataan. Dari kredo ini, sebenarnya

kemudian para pegiat madrasah bisa berbuat lebih banyak. Pertama, saat mendirikan, madrasah menyelenggarakan pendidikan tanpa banyak campur tangan pemintah, dalam hal ini Mapenda. Pemerintah kemudian menerbitkan surat ijin operasional, yang biasanya pada tahun kedua pendirian, plus mengeluarkan Nomor Statistik Madrasah (NSM). Jadi, selama dua tahun pertama itu, bisa disebut peran pemerintah sangat minim, walaupun substansial. Para pegiat dan mujahid madrasah lah yang paling banyak berperan. Nach ini modal pertama dan utama madrasah: kemandirian.

Kembali ke kredo itu. Saat mendirikan madrasah, dan pada periode-periode selanjutnya, pertanyaan "nanti bagaimana?" itu perlu dipikirkan secara serius. Kenapa demikian, pertama, pendirian itu satu tonggak kemajuan dan pencapaian (milestone) dari berbagai target yang harus dicapai dalam perjalanan panjang madrasah. Sama dengan SNIP, tonggak pertama adalah pendirian, penandatanganan kontrak yang menyatakan berdirinya SNIP secara legal. Satu milestone itu akan terus diteruskan untuk mencapai berbagai milestone lanjutannya. Demikian juga dengan madrasah, milestone pertama adalah berdiri dan beroperasi, kedua pelengkapan supra dan infra struktur, dan milestone turunannya, wa ilaa akhiirihim. Nach, dalam konteks peningkatan mutu di delapan standar itulah SNIP bekerja bersama dan untuk madrasah, melalui paket pelatihan-pendampingan-advokasi di level kebijakan.

Kedua, dengan memikirkan pertanyaan itu, tentu akan memasukkan unsur-unsur pengembangan mutu pendidikan madrasah itu sendiri, yang oleh pemerintah dirumuskan dalam

delapan SNP itu. Dan tidak sedikit madrasah yang hanya memikirkan peningkatan mutu sarana dan prasarana semata. Madrasah sudah seharusnya diajak juga untuk MANDIRI dalam pengembangan mutu penyelenggaraan pendidikannya. Maksud saya begini, dalam ilustrasi yang lain, ketika membuat anak janganlah kita hanya asyik dan bersemangat pada saat membuatnya saja, lebih dari itu adalah kita juga harus bertanggung jawab pada mutu hidup sang anak, mutu fisiknya, moralnya, pendidikannya, pakaiannya, dan seterusnya.

Oke, kalau saya mengatakan poin kedua ini kepada para pegiat madrasah, saya bisa dilempar songkok atau bengkiak. Itu karena saya terlihat menyederhakan masalah dan abai pada fakta bahwa para pegiat dan mujahid madrasah sudah bekerja banyak dan harus bekerja lebih banyak lagi, padahal banyak dari mereka dan para wali murid berasal dari kalangan yang secara ekonomi kurang mampu. Saya tidak akan menyepelekan masalah dan abai fakta tersebut. Justru dari sana saya berpijak. Hanya saja, memang saya akui, perlu kerja ekstra untuk meningkatkan mutu madrasah, bukan dengan kerja biasa-biasa saja-apalagi diam.

Saya punya cerita nyata, dan mungkin bisa jadi bahan renungan kita. Sekitar tahun 2009, ada Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah baru di dekat rumah saya di Malang, saat itu baru kelas satu di keduanya. Keduanya ada di dalam pesantren. Setelah ada konfirmasi pertemuan, saya menghadap sang kyai. Saya memuji sang kyai karena secara bersamaan mendirikan dua madrasah baru berbeda level. Ini pencapaian yang luar biasa, milestone yang dahsyat! Lalu saya bertanya, bagaimana sang kyai akan mengembangkan keduanya? Hampir seperti

kredo itu, ingat saya, sang kyai berkata secara diplomatis, "karenanya kita perlu bertemu. saya tidak begitu jelas seperti apa". Glodakk!!! Serasa ada durian runtuh, tapi kok tepat kena kepala saya. Duch!..hehehe!

Lalu kami bercakap banyak. Hal yang saya sampaikan begini. Bila ingin maju, jangan menunggu bantuan. Jangan pernah kita menunggu dana hibah dari pemerintah, donor atau mana saja. Jangan pernah kita menuggu bantuan sosial pemda atau bahkan menunggu realisasi janji kampaye politik politisi untuk madrasah kita. Kemajuan dan peningkatan mutu itu bukan datang dari mereka. Peningkatan mutu ada di tangan kita. Bahkan Allah tak akan mengubah mutu dan standar kita lebih baik, bila kita sendiri tidak bergerak maju dan berubah untuk lebih baik. Terlalu berharga hidup kita dan terlalu menyedihkan harga diri kita kalau kualitas hidup kita ditentukan bantuan orang lain.

Selain itu, "katakanlah madrasah sampeyan sudah dipastikan menerima bantuan dari seorang politisi lewat DIPA atau APBD," lanjut saya, "karena satu hal, bantuan itu harus diundur di dua tahun lagi. Apa yang akan sampean lakukan selama dua tahun itu? Masih tetap akan menunggu? Apa jadinya, setelah dua tahun bantuan yang diharap ternyata bantuan itu berbeda dengan kebutuhan, diharap Lab IPA - yang datang paket UKS? Lalu, apa yang terjadi dengan madrasah bila ternyata bantuan tak pernah datang, sementara sampeyan sudah menunggu selama dua tahun tanpa kerja yang jelas dan berarti untuk meningkat mutu madrasah?"

Sang kyai tersenyum, dan mendadak terlihat lebih segar dan cerah, "Ya ..yaa. Kita tak boleh diam. Lalu, apa tawaran

sampeyan?" tanya sang kyai. Tentu saya sudah siapkan jawabannya, dan semoga bisa dibagi dalam tulisan yang lain. Namun yang pasti, setelahnya, semua stakeholders madrasah itu dilatih tentang perencanaan kerja, Pakem, dan Perpus. Kegiatan-kegiatan itu dilakukan secara mandiri, tanpa bantuan pemerintah dan donor. Kini, dua madrasah itu baru sajaterakdirasi B. Alhamdulillah.

--------------

Madrasah mampu untuk berdiri dan bermutu secara mandiri, kenapa ragu? Saya tak ragu. Masihkah peningkatan mutu madrasah bergantung sepenuhnya pada kebijakan politik, lewat DIPA atau APBD? Madrasah tak boleh bergantung, tapi pemerintah harus tetap bertanggung jawab.

Jadi, soal politik itu, sejauh ini saya cukup di luar saja.

Semoga bermanfaat. **Salam Sukses!**

Refleksi 21

# Kunci Perubahan: Komitmen Maju

**SEPERTI** yang saya sampaikan sebelumnya, tulisan kali ini tentang mengembangkan mutu madrasah secara mandiri. Dalam tulisan ini, menurut saya akan lebih efektif dan lebih tepat bila dimulai dari praktek yang berhasil, lupakan dulu kerangka teorinya.

Yaa.. semacam tulisan emperikal, lah. Dengan begitu, sebisa mungkin saya bisa menepis statemen apologis seperti "ah, itu kan teori" atau "itu teorinya, prakteknya bisa berbeda" dan sebagainya. Dan untuk bahan bedah praktek yang cukup sebagai contoh ini, saya ambil kasus peristiwa yang saya tulis dalam refleksi sebelumnya, yakni MTs dan MA yang baru saja berdiri itu. Namun harus diakui, praktek di pesantren itu hanya duplikasi oleh keberhasilan cerita sejenis, di beberapa tempat lain. Begini cerita detailnya.

Setelah saya bisa meyakinkan sang kyai itu, beliau bertanya apa langkah yang perlu dilakukan. Perlu diketahui juga, saat itu sang kyai menjabat kepala MA selama periode pendirian. Nach, posisi beliau ini (Pengasuh pesantren merang-kap kepala MA) akan menguntungkan tindakan intervensi peningkatan mutu madrasah.

Pemimpin yang terbuka pada perubahan akan memudahkan terjadi perubahan itu sendiri di level prakteknya. Dimana pun, kepemimpinan adalah faktor primer dalam sebuah kerja perubahan, baik yang bersifat reformatif, transformatif atau bahkan revolusioner. Kepemimpinan di MTs ini dipegang orang yang masih muda, sama seperti madrasah yang saya kunjungi dan Pak Syihab kunjungi itu. Nilai plusnya di madrasah yang saya ceritakan ini adalah sang Kyai tergolong kyai muda, dan sedang mengambil S2 juga. Jadi, kunci pertama untuk membangun madrasah bermutu secara mandiri adalah kepemimpinan yang bergairah dan memiliki komitmen pada pengembangan mutu dan mau berubah.

Setelah urusan membangun komitmen itu, saya minta sang kyai untuk melakukan kerja pertamanya dalam peningkatan mutu madrasah. Kerja itu adalah madrasah miliki tim yang bisa dihandalkan. Tim handal itu berarti tim ini beranggotakan orang-orang yang memiliki komitmen yang sama, mereka memahami dan memiliki tujuan yang sama, memiliki program kerja yang terarah dan terencana, memiliki beban kerja yang sama dan mau bekerja sama.

Bagaimana caranya? "Sederhana, mari kita mengadakan rapat baik dari tim MA maupun tim MTs. Dan Rapat ini harus diikuti oleh kamad, guru, tenaga non guru, siswa, dan komite/ wakil wali murid. Nanti saya akan membantu memfasilitasinya," ujar saya.

Kemudian, ditentukan hari rapat itu. Sebuah rapat bersama dua madrasah yang bisa dikatakan baru pertama kali terjadi: sebuah rapat yang melibatkan kyai-santri-kamad-guru-komite,

mulai pagi sampai sore hari. Rapat mirip seperti rapat C3-SNIP, banyak guyon tapi fokus pada hasil dalam slot waktu yang tersedia. Agenda rapat saat itu adalah membangun komitmen, analisa masalah-masalah peningkatan mutu madrasah, mengidentifikasi opsi solusi dan memilih solusi terbaik. Opsi-opsi terbaik itu kemudian disusun dalam rencana kerja. Hanya saja, rencana kerja ini belum begitu detail. Maksud saya detail itu adalah tidak sama seperti saat kawan-kawan membantu madrasah sasaran menyusun dan melengkapi EDM, lalu prioritas di dalamnya dibuat menjadi RKM hingga pada level penganggaran.

Salah satu yang dibahas saat rapat perencanaan itu adalah menganalisa lingkaran setan masalah peningkatan mutu madrasah. Mari kita lihat lingkaran itu: Kenapa Madrasah ditinggal murid/masyarakat? karena tidak ada prestasi. kenapa tak berprestasi? karena tak bermutu. Kenapa tidak bermutu? karena kualitas guru rendah, karena fasilitas minim, karena manajemen serabutan, karena alat peraga belajar dan buku tidak ada, karena tak ada tempat berkrasi dan olahraga. kenapa semuanya itu tidak ada di madrasah? karena tidak ada dana. Kenapa dana kosong? karena pemasukan dana minim. Kenapa dana minim? madrasah ditinggal masyarakat dan bantuan minim. Bila dilihat, masalah itu melingkar dan beranak pinak. Lalu, bila madrasah dapat dana sekitar lima (5) juta rupiah, apakah madrasah segera bisa bermutu? belum tentu.

Itulah yang saya sebut lingkaran setan berbagai masalah yang ada di madrasah. Nach, lingakaran setan inilah yang harus dipotong, dicacah-cacah, dipilah dan dipilih sesuai dengan prioritas. Dan, tentu saja, semuanya diselesaikan sesuai dengan

level prioritas, efektifitas dan kemampuan. Kalau kawan-kawan melihat semua masalah di atas itu, dan memiliki tim kerja yang solid dan bisa dihandalkan, kira-kira masalah mana yang harus diselesaikan **terlebih dahulu, mendesak, berdampak luas, mudah** dilaksanakan dalam waktu **sesegera mungkin** dan **terjangkau** alias **murah**? Apakah membangun fasilitas atau kelas baru? Apakah belanja buku teks? Membeli alat olah raga? membangun pagar? atau memiliki KTSP yang otentik? Ingat, tujuan kegiatannya adalah meningkatakan mutu madrasah, dengan modal kerja lima juta! Coba renungkan sebentar saja, dan berhenti membaca sejenak. Lalu, buat tiga kegiatan saja dengan modal lima juta rupiah. Apakah tiga kegiatan itu?

----------------------------------SILAKAN----------------------------------
------------------------------DIRENUNGKAN------------------------------
----------------------------------TERLEBIH----------------------------------
----------------------------------DAHULU----------------------------------

Saya yakin kawan-kawan sudah punya daftarnya. Saya percaya itu. Yaa... setidaknya daftar itu ada dalam pikirkan. Syukur-syukur bisa tertulis. Lalu, kegiatan apa yang saya rekomendasikan kepada dua madrasah baru itu untuk segera dilaksanakan, agar lingkaran setan itu bisa terputus, terpilah dan terselesaikan dengan modal kerja lima juta rupiah?

*Pertama,* saya membentuk tim kerja di dua madrasah itu. Ketika tim sudah terbentuk, maka dibuatlah program kerja berdasarkan analisa masalah dan prioritasnya. Meeting ini menghabiskan dana sekitar 500 ribu rupiah. *Kedua,* dua madrasah itu kemudian melaksanakan pelatihan pembelajaran

efektif dan menyenangkan untuk guru dan kepala madrasah. Peran guru itu sangat penting untuk meningkatkan mutu proses belajar mengajar di kelas dan di luar kelas. Guru pulalah yang akan meningkatkan efektifitas belajar siswa selama dan seletah mereka di madrasah. Guru pula yang akan mempersiapkan siswa mendapatkan nilai ujian nasional yang berada di atas sekolah dan madrasah lain. Guru lah yang menjadi agen proses tranfer pengetahuan, nilai, dan semangat untuk hidup lebih baik.

Oleh karenanya, kompetensi guru harus diutamakan dan dipersiapkan dengan segera. Ini program mendesak. Pelatihan ini dilaksanakan selama satu hari penuh dan menghabiskan sekitar satu juta rupiah. Pelatihan ini sangat direspon positif oleh semua guru. Lalu, madrasah berbelanja beberapa buku yang diperlukan untuk guru. Saya tidak tahu habis berapa madrasah ini membeli buku-buku tentang petunjuk teknis dan tips-tips pembelajaran aktif.

Kegiatan ketiga adalah peningkatan minat baca dan minat belajar siswa. Madrasah itu dilatih dengan modul Manajemen Perpustakaan milik LAPIS saat itu. Modul yang sama untuk madrasah sasaran C3 saat ini. Modul tersebut memang tentang tata kelola perpustakaan, namun ada banyak fitur kegaitan yang bisa meningkatkan minat siswa untuk membaca dan belajar. Kegiatan pelatihan ini dibiayai sekitar 500 ribu rupiah. Pada akhirnya, dua kegiatan tersebut dimaksudkan untuk menumbuhkan dan mengembangkan lingkungan belajar yang kondusif bagi seluruh warga madrasah. Segera setelah pelatihan, madrasah memiliki rak rak buku untuk perpustaka-

annya. Madrasah juga membelanjakan buku untuk perpustakaannya. Dan ini, saya juga tahu berapa rupiah yang dibelanjakan madrasah.

---------------------

Kawan-kawan pasti bertanya, pelatihan kok murah sekali ya... Betul, memang murah. Kenapa, karena semua komponen madrasah ingin maju, sehingga mereka juga mau berkorban. akhirnya, biaya yang ditanggung madrasah hanyalah materi pelatihan, makan, dan pelatihan di lakukan di madrasah. Oleh karenanya, tempat itu gratis. Tak ada uang hadir, tak ada uang transport. Bagimana dengan pelatih? Sama dengan warga madrasah, mereka tak mau menerima fee atau transport. Semuanya bekerja lillaahita'ala. Bahkan diantara pelatih itu minta diundang lagi, gratis! Subhanallah.

Pengembangan mutu madrasah itu tidak hanya di dua kegiatan itu sebenarnya. Seiringin dengan meningkatknya peran yayasan dan komite, banyak sekali kegiatan peningkatan yang dicapai madrasah ini. Pada akhirnya, dua madrasah ini bisa diakreditasi dan mendapatkan hasil seperti yang saya ceritakan itu.

Sekali lagi, Kepemimpinan itu sangat penting dalam sebuah perubahan. Tentu saja, Komitmen untuk berubah lebih baik dan bermutu adalah seperti semen untuk sebuah pondasi bangunan.

Kedua, Tim kerja adalah langkah awalnya. Dari sana, Prioritas dibuat dan dilaksanakan.

Lelah itu pasti saat kita mencangkul, tapi siapa yang tak lega bila benih yang kita tanam itu tumbuh, berbunga dan berbuah.

Semoga bermanfaat. **Salam Sukses.**

Refleksi 22

# Banyak Cara Kreatif Meningkatkan Mutu

**TULISAN** kali ini masih akan difokuskan pada bagaimana mendanai peningkatan mutu madrasah. Kembali, saya lebih akan mengungkapkan apa yang pernah terjadi dan berhasil mengangkat mutu pendidikan. Saya akan comot sana sini, bukan hanya cerita sukses madrasah saja tapi lembaga pendidikan umum lainnya.

Masalah dana adalah masalah yang paling sering ditemui oleh lembaga pendidikan, terlebih lagi madrasah. Tidak sedikit madrasah yang *cash flow* nya selalu minus. Banyak madrasah yang memiliki saldo di rekening bank-nya menyisakan sejumlah uang limit terendah yang tak bisa ditarik. Dana itu tetap berada di sana agar rekening tidak ditutup oleh bank, sehingga ada tempat bagi masuknya dana BOS. Pendek kata, banyak madrasah tak punya uang yang mencukupi untuk meningkatkan mutu layanan pendidikannya.

Namun begitu, kekurangan dana bukanlah alasan untuk berhenti berusaha untuk meningkatkan mutu pendidikan madrasah. Dana memang penting dan perlu untuk sebuah madrasah, tapi ketiadaan dana itu sama sekali tidak dibenarkan dengan sekedar menunggu bantuan agar madrasah maju.

Dana minim bukan alasan, tapi sebuah tantangan untuk maju dan terus berkembang. Bagaimana caranya?

Sebagai latar pemikiran saya perlu jelaskan hal berikut. Pertama, saya akan ceritakan sekelumit kisah dalam satu episode masa lalu saya. Saat itu, ada satu teman dokter mengajak saya untuk bikin klinik kesehatan. Tenaga kesehatan bisa disediakan, alat kesehatan mudah dibeli, "pasar' sudah cukup tersedia. yang belum tersedia adalah modal usaha. Saya tak punya, demikian juga teman saya itu.

Mau mengajukan kredit, tak ada agunan. Akhirnya, saya minta bantuan teman saya yang lain untuk mendapatkan dana itu. Teman saya yang satu ini adalah seorang Wakil Ketua DPRD propinsi, saat itu. Dia juga salah satu direktur raksasa lembaga bimbingan belajar yang berpusat di Yogya. Saya pikir, teman ini bisa bantu saya carikan kredit bank. Yang membuat saya bersyukur bukan soal kredit itu, tapi apa yang dia ucapkan pada saya. Dia berkata bahwa dia senang kalau saya mau buka klinik kesehatan. Alasannya, "Ada tiga sektor bisnis yang tak akan mati bila dikelola dengan baik: Semua orang butuh MAKAN, Semua orang butuh SEHAT, dan semua orang butuh PINTAR. Apa pun bisnisnya, tiga sektor itu tidak akan mati."

Kenapa tak akan mati? Sederhana saja, karena jumlah manusia makin bertambah dan terus bertambah. Klinik kesehatan adalah salah satu tempat orang mencari sehat, demikian juga dengan orang ingin pintar pergi ke sekolah. Lebih lanjut teman saya itu bercerita, karena orang ingin pintar, model bimbingan apa saja yang dibuka oleh lembaganya, pasti ada yang mau beli layanannya. Bahkan, lebih lanjut dia menjelaskan, saat

lembaganya membuka Universitas Enterpreneur, yang daftar juga membludak.

Dari cerita teman saya itu kemudian saya yakin, bila dikelola dengan baik, madrasah akan semakin dibutuhkan dan dicari. Madrasah dibiarkan saja, masih banyak orangtua yang mengirimkan anakanya ke madrasah. Yaa, semacam terperosok ke dalam *"Malthusian trap"* di sektor pendidikan.

Kedua, saya tidak sedang membuat sebuah stereotipe, namun sering kali kita temui kesadaran masyarakat kita memiliki logika seperti ini: berpendidikan (educated) = bersekolah (schooling) atau pintar = nilai rapor sekolah tinggi. Saya tidak akan mengkritisi pandang seperti itu, dan sudah banyak juga yang menuliskannya dalam berbagai buku. Yang akan saya utarakan begini. Kesadaran itu masih ada dan bahkan mendominasi. Nah, yang menjadi poin saya adalah implikasi dari kesadaran itu. Implikasinya adalah masyarakat masih membutuhkan, bahkan menggantungkan, pada lembaga pendidikan, termasuk madrasah, agar anaknya dinilai berpendidikan dan pintar.

Kebutuhan dan ketergantungan masyarakat itulah yang menjaga ketersediaan medan jihad fi sabilillah bagi para pegiat madrasah. Kebutuhan dan ketergantungan itu menyemai amal jariyah ilmu yang ditanamkan ke anak didik, yang insyallah pahalanya akan terus mengalir. Dan secara hukum ekonomi, kebutuhan dan ketergantungan itu menciptakan 'pasar' yang luas dan konstan terhadap layanan lembaga pendidikan. Jadi, percayalah, atas dasar dua pemikiran awal itu, madrasah akan tetap dibutuhkan oleh masyarakat. Pertanyaannya, sejauh

mana tingkat kebutuhan menghasilkan pilihan tunggal dari berbagai pilihan lembaga pendidikan yang tersedia? Jawabannya, seberapa tinggi mutu madrasah itu sendiri. Semakin bermutu, madrasah akan semakin menjadi pilihan utama masyarakat untuk pendidikan anak-anak mereka, demikian juga logika kebalikannya.

Sekarang kita kembali ke pertanyaan awal kita, bagimana meningkatkan mutu dengan modal yang terbatas. Seperti saya sebut di awal, dana itu penting untuk berjalannya sebuah organisasi. Coba kawan-kawan identifikasi dimana sumber-sumber dana bagi madrasah itu berada. Banyak! DIPA kementerian, APBD propinsi, dana yayasan, ABPD kabupaten/kota, lembaga donor, warga masyarakat, dana organisasi sosial, CSR, wali murid, dan sebagainya dan saya persilakan kawan-kawan menambahkannya.

Saat kita mengidentifikasi sumber-sumber dana itu, kadang kita lupa bagaimana soal akses madrasah ke dana itu, lapang, terang benderang dan terbuka luas, atau sempit, berliku dan ada 'musang' di setiap tikungan. Nah tugas SNIP untuk madrasah, wa bil khusus madrasah sasaran, untuk mencari akses sumber dana itu dan menjadikan akses itu selapang, seluas dan sebenderang mungkin. Dan yang sering kita lupa soal identifikasi sumber dana itu adalah dana milik madrasah sendiri! Ini penting. Jangan sampai terjadi peristiwa dimana kita sibuk mencarikan akses dana untuk madrasah, ternyata madrasah itu sendiri tidak mau mengeluarkan dana miliknya sendiri, demi program peningkatan mutu pendidikannya.

Ini sama saja kita menggantikan peran dan tanggung jawab pengelola madrasah, bukan memberdayakan mereka.

Tidak, ini tidak perlu terjadi. Sekecil dan seberapa pun dana yang dimiliki oleh madrasah, itu harus dihitung sebagai modal awal kerja mereka untuk berkembang dan tumbuh. Nach, saya punya contoh pembiayaan madrasah yang mengacu pada modal awal madrasah itu sendiri. Kalau madrasah hanya memiliki 500 ribu rupiah sebagai modal untuk berkembangkan, maka itulah modal kerja yang bisa kita kembangkan.

Bila kawan-kawan sempat berkunjungan ke Kota Malang, di sebelah alun-alun kota ada sebuah SD negeri. Walaupun SD negeri, dulu sekolah ini juga kesulitan dana untuk mengembangkan mutu layanan pendidikannya. Saat ini, SD ini sudah maju dan menjadi salah satu pilihan warga, pembelajarannya sudah mempraktekkan pembelajaran aktif dan menyenangkan. Peran serta masyarakat dan murid cukup tinggi. Bagaimana sekolah ini maju dalam hal peningkatan mutu pembelajarannya? Tentu dengan pelatihan dan praktek PAKEM, namun tantangannya adalah dana tak ada.

Namun tak berapa lama, semua guru ini dilatih oleh para pelatih berkaliber nasional dari berbagai universitas di kota. Semua gurunya dilatih! Bagaimana caranya? Begini. Kepala SDN ini menyadari pentingnya meingkatkan mutu guru. Terobosan pendanaan yang dilakukan adalah sang kepala madrasah menghubungi beberapa kelapa sekolah yang lain. Mereka kemudian membentuk semacam konsorsium pengembangan mutu sekolah.

Dalam prakteknya adalah setiap sekolah mau melaksanakan pelatihan PAKEM. tapi kondisinya sama, tak ada dana. Lalu apa yang mereka lakukan? IURAN. Setiap madrasah

mengirimkan guru untuk dilatih yang dilaksanakan di sekolah. Setiap sekolah mengirimkan 5 orang guru. Setiap guru dikenai sejumlah biaya tertentu yang ditanggung sekolah (kalau tidak salah 75 ribu tiap guru). Dana yang terkumpul sebanyak 5 x 5 x Rp 75,000 = 1,850,000.- atau Rp 425,000 per sekolah. Dana itu dibelanjakan untuk fee trainer, fotokopi materi, makan dan snack. Sisanya, ditabung untuk pelatihan selanjutnya. Demikianlah seterusnya pelatihan itu berlangsung. Tidak hanya PAKEM, tapi dilanjutkan dengan berbagai materi lain yang dibutuhkan oleh sekolah.

Apakah ada cara lain? Banyak. Ada arisan buku. Silakan kawan-kawan bayangkan, setiap madrasah butuh buku. Katakanlah ada lima madrasah ibtidayah. Arisan kali ini untuk madrasah A untuk buku kelas 1. Setiap madrasah menyerahkan 5 buah buku. Maka, madrasah A itu akan mendapatkan 20 buku ekstra untuk kelas 1. Selanjutnya untuk madrasah yang lain, dan/atau kelas yang lain. Masih banyak cara lain untuk mendapatkan dana, misalnya, lelang karya siswa, lelang hasil kebun sekolah, menyelenggarakn tur spiritual/ziarah wali, atau lainnya.

Jadi, Kawan-kawan. Begitu banyak ide kretif bagi madrasah untuk maju. Ada Banyak jalan menuju Roma. Ada banyak cara menuju Mekah. Ada banyak pilihan menuju ridho-Nya. Yang diperlukan adalah bekerja lebih bersemangat lagi dan lebih keras lagi.

Semoga bermanfaat. **Salam Sukses!**

Refleksi 23

# Menulis: Salah satu Cara Membangun Mutu

**SUATU** pagi di akhir pekan, seorang kawan kita mengirim SMS ke saya, untuk mendiskusikan pentingnya peningkatan keterampilan menulis bagi para guru dan kepala madrasah. Usulan kawan kita itu didasari oleh berbagai pertimbangan dan setelah membaca berbagai tulisan reflektif saya. Tentu saja saya menyambut baik ide itu. Bukan semata-mata bawa keterampilan menulis itu diperlukan, namun ada hal lain yang perlu kita gali sebagai manusia.

Menulis itu memang ada ilmunya, bisa mempelajarinya. Di samping itu, menulis adalah sebuah keterampilan dan kita harus berlatih untuk meningkatkan kapasitas kita. Seperti jamak kita ketahui, ada berbagai bentuk tulisan seperti tulisan argumentatif, persuasif, atau deskriptif. Dari sisi cara pemaparan materinya, kita bisa menemui tulisan yang deduktif, induktif atau campuran keduanya.

Tekniknya pemaparan idenya juga beragam, ada orang yang suka dengan monolog seperti susunan ide bahwa aborsi itu adalah tindakan yang salah, dengan alasan a, b, c, d, dan seterusnya, lalu tulisan disimpulkan bahwa aborsi adalah salah. Ada juga orang yang menulis menggunakan teknik dialog

dimana dua kutub ide yang berlawanan disajikan dalam secara bergantian (rebutting), lalu disampaikan dimana posisi si penulis. Misalnya, Aborsi itu tindakan buruk karena a, b, c, dan d, sementara dari sisi lain, aborsi itu baik dengan alasan 1, 2, 3, dan 4, dan posisi tulisan yang dibuat si penulis berada di pihak yang pro/kontra dengan alasan i, ii, iii, iv, dan v. (secara pribadi, saya suka tulisan yang seperti ini, karena kita bisa melihat dua hal yang berbeda, pada saat yang sama ada ide baru atau pemikian yang lain dari dua kutub mainstream itu).

Metode penulisan sangat beragam tergantung untuk apa tulisan akan dibuat, misalnya ditulis dengan format yang formal dan rigid seperti tulisan skripsi/tesis, atau tulisan lepas, atau ritmik seperti pantun dan puisi, dan sebagainya, dan seterus-nya. Itulah beberapa hal di antara berbagai aspek yang terkait dengan pengetahuan tentang sebuah tulisan, sebagai sebuah ilmu. Kawan-kawan bisa menambahkan, dan tentu saja mem-bantahnya. Apalah saya, karena saya tahu banyak sekali kawan-kawan SNIP yang telah menulis buku, karya ilmiah, tesis dok-toral, bahkan ada kawan yang tulisannya dimuat di jurnal internasional. Karena tulisan saya ini bersifat reflektif, maka saya (dan siapa saja) boleh menuliskan apa yang dialaminya. Tentu, sangat subjektif.

Menulis adalah sebuah katerampilan. Keterampilan kita dapatkan dari sebuah latihan. Semakin sering kita berlatih dengan baik, semakin baik hasil latihan kita. Tolong dibedakan berlatih terus menerus belum tentu hasilnya baik, namun ber-latih DENGAN BAIK akan menyempurnakan kemampuan kita. Seperti anak-anak yang sedang belajar bersepeda, percuma saja kita terus menerus bilang bahwa bersepeda itu posisi tu-

buh harus tegak untuk mendapatkan posisi seimbang, harus bergerak agar kesimbangan terjadi lebih lama, jaga rem, lihat jalan, perhatikan rambu dan seterusnya. Itu semua penting, tapi juga bisa menjadi percuma dan sia-sia bila anak kita tak berani berlatih, tak mau berlatih, tidak dimotivasi untuk tetap mencoba, tidak didorong untuk konsistem berlatih. Berlatih seperti terus-menerus belum tentu mendapatkan hasil baik bila proses latihannya tidak baik, misalnya anak kita berlatih terus tetapi tetap dia tetap memakai HPnya terus menerus. Dia berlatih, tapi tak mau mengayuh atau menggowes pedalnya. Yang demikian ini, hasilnya tak akan maksimal. Demikian juga dengan menulis. Mengikuti mata kuliah menulis 12 SKS pun, bila tidak diajak praktek dan berlatih menulis, kita akan tetap kesulitan menulis sebuah skripsi. Tanpa sebuah latih yang terus menerus, susah sekali tulisan kita akan dicerna dengan baik oleh orang lain yang membacanya. Tanpa berlatih menulis dengan baik, tulisan kita akan susah menembus harian nasional. Jadi, menulis itu dilatih. diasah, dipraktekkan, dibiasakan, diujikan, diulangi. menulis. menulis. menulis.

Apa manfaat yang didapat bila kita rajin menulis? Banyak. Pertama, menulis adalah keterampilan yang memerlukan berbagai keterampilan yang berbeda. Menulis membutuhkan keterampilan mengolah berbagai ide yang berbeda. Menulis memerlukan dan sekaligus mempertajam keterampilan kita dalam olah dan analisa data. Menulis membutuhkan keterampilan membaca buku atau tulisan orang lain dan pada saat yang memperkuat kita mengutarakan ide-ide itu dengan bahasa dan pemahaman kita sendiri. Menulis memerlukan dan melatih keterampilan olah pikir kita dengan mengingat dan

menafsirkan ide orang lain. Menulis bergantung pada keterampilan mengoperasikan komputer atau keterampilan menggunakan pena dan pada saat yang sama kita meningkatkan kemampuan kita dalam mengetik. Menulis itu membutuhkan waktu tersendiri, dan dengan menulis kita dilatih untuk bisa membagi waktu. Dan bila kita hendak mencetak tulisan kita, maka diperlukan keterampilan untuk mempresentasikan ide kita kepada penerbit. Dan demikianlah seterusnya.

Kedua, ada hubungan yang saling mempengaruhi antara keterampilan menulis dan berpikir. Kemampuan membuat tulisan dengan struktur ide yang ditata secara runtut didapatkan dan dipengaruhi oleh struktur berpikir yang runtut pula. Aspek mana yang paling mempengaruhi, apakah berpikir atau menulis yang berperan, adalah tergantung kondisi dan konteks si penulis sendiri. Kadang ada orang yang berpikir kacau, namun begitu dituliskan struktur idenya menjadi lebih runtut dan logis. Juga bisa sebaliknya, tulisan yang dibuat acak kadut gak karuan, bahkan hukum kalimat Subjek-Predikat-Objek (SPO) saja tidak jelas. lalu ketika berpikir lebih jernih, tulisan itu kemudia bisa diperbaiki agar lebih (misalnya) runtut, logis, atau kronologis. Bila struktur ide itu ditulis dengan runtut dan logis, makan kita akan mampu mempresentasikannya dengan runtut dan logis juga. Ada semacam kausalitas yang intens. Kenapa? Hal ini karena tidak lepas dari sifat dari bahasa itu sendiri. Dalam berbahasa tutur dan tulis kita dipaksa masuk dalam struktur linier ide dan sekuensial waktu, membutuh banyak kata untuk mengungkapkannya.

Rumit? begini penjelasannya. Saat ini, perhatikan tut-tut dalam keybord laptop Anda. Perhatikan dalam lima detik dan

ingat-ingatlah. Lalu deskripsikan, secara tulis atau lisan. Bisa jadi, hasilnya akan begini:

---------------

Keyboard ada enam lajur. Lajur atas, sebelah kiri diawali tombol "esc", senlanjutnya tombol F1, F2, dst dan diakhiri tombol "delete". Lajur kedua berisi angka 1 - 0, diakhiri "Backspace". Selanjut lajur berisi huruf-huruf, setela "tab" ada "QWERTY" dan seterusnya, dan seterusnya...

---------------

Silakan lihat, betapa struktur tulisan itu, (1) idenya disusun secara linier, dari satu ide ke ide lain, dari satu benda ke benda lain, (2) kita terpaksa harus menunggu untuk mengetik atau mengucap "QWERTY", setelah penjelasan lain ditulis atau disebut, dan (3) untuk menyampaikan ide-ide kita, kita butuh banyak kata-kata untuk mengungkapkannya. Itulah sifat bahsa lisan atau tutur, dalam pemikiran saya. Kawan-kawan bisa melengkapinya atau membantahnya, apalagi para kawan yang memengampu ilmu bahasa, sosiolinguistik, semantika wa 'ala ahli baitihim. Nah, coba sekarang keyboard Anda itu difoto, lalu dikirim ke orang lain... Yang terjadi adalah "a picture says thousands of words", satu gambar sudah mewakili beribu kata. Ini yang membedakan bahasa lisan dan tutur dengan visual.

---------------------------

Kembali ke SMS kawan kita itu. Bagi saya, tulisan reflektif itu perlu. Bukan hanya pentingnya kita untuk mengembangkan

keterampilan menulis kita. Dalam dunia pendidikan, ada hal yang lebih jauh dari sekedar keterampilan menulis. Kita saat ini sedang menjalani dan melaksanakan apa yang disebut program peningkatan mutu madrasah. Dalam melakasanakan program itu, kita perlu berefleksi. Mempelajari yang berjalan dengan baik atau kurang baik, dan apa yang perlu dilakukan untuk perbaikan.

Ada aksi, ada refleksi, lalu muncul re-aksi diri untuk lebih baik. Ini disebut "praxis" dalam konsep pendidikan Paulo Friere. Kita perlu beraksi, berefleksi dan membuat re-aksi untuk peningkatan mutu madrasah. Bila kita hanya ber-aksi saja tanpa refleksi, kita seperti robot dalam sebuah program atau kesadaran yang lebih luas. Kalau kita beraksi, dan merefleksi untuk menjadi jauh lebih baik, itu artinya kita manusia. Kenapa? karena kita belajar untuk menjadi lebih sempurna, baik belajar dari kesalahan maupun best practices kita. Dan tulisan reflektif itu sarana untuk berbagi.

Menulis itu kita akan dikenang sejarah dari lebih lama daripada umur kita. Bisa jadi, kita tidak mengenal Abu Hamid Al-Ghozaly atau Shakespeare bila karya-karyanya tidak dituilis. Jadi, ayo menulis agar kita terus berkembang dan memberi manfaat lebih.

Semoga bermanfaat. **Salam Sukses!**

Refleksi 24

# Mentoring: Model yang Perlu Dilestarikan

**HAMPIR** semua mafhum bahwa dalam program ini, Kemitraan Pendidikan memiliki tiga trisula dalam meningkatkan mutu madrasah: pelatihan, pendampingan/mentoring dan penguatan sistem peningkatan mutu madrasah melalui tuntutan akreditasi. Dalam tulisan ini, saya mencoba berbagi informasi tentang pendampingan. Dalam desain yg ditetapkan C3 untuk Kemitraan ini kata pendampingan muncul dalam SOS dengan SNIP. Dalam dokumen resmi Kementrian Agama, pendampingan disebut dalam Kerangka Kerja Strategis Program Akreditasi Madrasah.

Sebenarnya, apa program pendampingan ini. Pendampingan adalah sebuah program yang didesain untuk membantu madrah dalam menerapkan hasil pelatihannya. Pendamping atau mentor adalah mereka yang idealnya memiliki kompetensi tertentu, yang idealnya berada di atas kepala madrasah, guru, komite dan yayasan. Kenapa harus berada di atasnya itu karena fungsi pendamping atau mentor akan menjadi konsultan dari madrasah dalam menerapkan hasil pelatihan, dan secara umum mereka akan membantu madrasah dalam mempersiapkan proses akreditasi. Fungsi lain dari mentoring dalam

program kita ini adalah menjadi jembatan madrasah kepada SNIP dan stakeholder lain dalam program ini. Sehingga, sudah sewajarnya bila mentor ini memiliki kompetensi di atas rata-rata staf madrasah.

Saya tidak bermaksud menempatkan orang-orang yang saat ini berada di madrasah dalam posisi inferior. Bukan dan tidak ada maksud sama sekali ke arah itu. Justru, bisa jadi yang terjadi di madrasah adalah sebaliknya, misalnya kepala madrasah atau yayasan lebih visioner dan berkomepeten dari seorang mentor. Itu bisa terjadi dengan kemungkinan yang sangat besar. Dan justru di sanalah tantangan menjadi mentor: berkompeten dan bersifat melayani, sebagaimana halnya seorang konsultan profesional.

Dalam program dukungan AusAID sebelumnya, pola pelatihan-mentoring/pendampingan juga diterapkan. Dan hasilnya, sungguh semakin menegaskan bahwa pelatihan-mentoring ini adalah hal yang tak terpisahkan. Sederhana saja, siapa yang bisa memastikan bahwa peserta pelatihan (misal saja, pelatihan manajemen perpustakaan) mampu membuat dan menempelkan "lidah buku" pada semua koleksi buku yang dimiliki madrasah? Atau label buku di semua punggu buku di perpustakaan madrasah? Demikian juga tentang pelatihan KTSP, PAIKEM, HIDUP SEHAT dan seterusnya.

Jadi, poinnya bukan saja pada memahami isi pelatihan atau cara membuat sesuatu dari pelatihan itu, tapi lebih pada bagaimana caranya pelatihan yang kita sampaikan itu benar-benar terlaksana secara utuh di madrasah, dan dipraktekkan dalam keseharian operasional madrasah. Itulah salah satu

peran penting seorang mentor atau pendamping. Dalam program kita, sudah terbukti bahwa seorang mentor bisa berbuat lebih banyak untuk madrasah. Mentor kita sudah mampu untuk berpartisipasi dalam membangun sistem peningkatan mutu madrasah. Bila melihat konteks Kabupaten Bojonegoro, perannya justru sangat vital. Untuk turut meningkatkan standar mutu bidang sarana dan prasarana, sang mentor itu sangat aktif untuk membantu madrasah untuk mendapatkan akses dan peluang dari APBD kabupaten. Alhamdulillah, bulan Mei 2013 ini insyallah sudah masuk rekening madrasah untuk dibelanjakan sesuai dengan proposal yang mereka ajukan ke pemkab setempat.

Fungsi lain adalah koordinasi dengan madrasah. Adanya mentor yang cukup banyak akan memudahkan SNIP untuk mengatasi kesulitan koordinasi dengan madrasah. Tentu peran teknologi seperti SMS, BBM atau email akan sangat membantu, namun jika jumlah madrasahnya mencapai 125 lembaga, lumayan juga jempol para Ketua Tim Pelaksana atau Staf Admin kita untuk kirim pesan singkat itu. Dengan adanya mentor, koordinasi akan semakin intensif dan perhatian pada madrasah juga semakin intensif. Demikian juga sebaliknya, pesan dari madrasah akan lebih detail disampaikan ke SNIP melalui mentoring ini. Saya punya sebuah cerita tentang seorang mentor dari program AusAID sebelumnya. Mentor yang saya ceritakan ini bergelar doktor bidang pendidikan. mentor kita ini bekerja bersama tim kecilnya, yang mendampingi sekitar 17 madrasah, yang tersebar di Malang, Batu, Gresik, Sidoarjo, dan Sumenep. Bisa jadi, karena jumlahnya yang sedikit maka penanganannya menjadi intensif. Namun ada hal lain yang bisa kita tiru darinya.

Hal yang pertama mudah dilihat dari mentor kita ini adalah Semangat beliau yang ingin selalu membantu madrasah, selalu ingin memajukan madrasah dan mencari kesempatan terbaik bagi madrasah untuk menjadi yang terbaik bagi murid, warga sekolah dan masyarakat. Semangat ini masih melekat sampai saat ini. Walau keikhlasan adalah urusan hati dan diketahui yang bersangkutan dan Allah, saya melihat dia bekerja dengan tulus. Dalam program pendampingan itu, mentor kita ini seringkali naik angkot ke madrasah sasaran dan jarang mau diantar. Dia tidak mengeluhkan hal itu dan juga tidak membanggakannya. Dia hanya bekerja untuk memajukan madrasah dengan kesempatan yang tidak akan datang dua kali. Ini kesempatan yang dimiliki madrasah, bila disia-siakan, habislah madrasah itu. Pembawaannya yang rendah hati itu diimplementasikannya dalam kegiatan mentoring. Itulah yang membuat para pengelola madrasah sungkan untuk tidak bergerak lebih dari yang ditargetkan. Mereka malu untuk menyiakan kesempatan itu.

Saat mendampingin madrasah, mentor kita ini bekerja dengan mengindarkan ucapan, gerak tubuh dan sikap yang instruktif. Dia tidak akan berbicara ke kepala madrasah, guru, yayasan untuk melakukan ini dan itu. Mentor kita ini tidak mengangkat tangan dan jari telunjuknya untuk meminta madrasah melakukan dan menerapkan hasil pelatihannya. Demikian juga, beliau ini tidak bersikap seperti seorang pengawas kebanyakan yang bekerja dengan cara birokratis dengan daftar instruksinya. Sebaliknya, dia melakukan dua hal untuk memajukan madrasah: pertama, yang beliau lakukan adalah menciptakan kebutuhan-kebutuhan bagi madrasah untuk maju dan berkembang cepat.

Menerapkan materi pelatihan dalam kehidupan sehari-hari madrasah, bukanlah kebutuhan AusAID, bukan untuk kepentingan beliau sendiri, bukan untuk Kemenag dan lainnya. Menerapkan hasil pelatihan itu adalah kebutuhan madrasah untuk mengatasi hambatan-hambatan yang dimilikinya untuk melesat maju. Menjalankan materi pelatihan itu dalam kehidupan madrasah semuanya akan kembali ke madrasah, ke para pemangku kepentingan, wa bil khusus, para anak didik di madrasah. Yang kedua, yang dilakukan mentor kita ini adalah melayani hampir semua kebutuhan madrasah untuk maju. Melayani, bukan dilayani. Dia akan memberikan pelatihan tambahan di madrasah bila memang pelatihan yang disediakan sebelumnya tidak dipahami madrasah. Beliau memberikan waktunya untuk setia mendampingi madrasah. Bila madrasah memanggil, dia akan datang, melayani dan menyelesaikan masalah implementasi bersama dengan madrasah yang didampingi.

Tentu ada madrasah yang membandel, ada madrasah yang tak sabar dan melanggar aturan yang ditetapkan untuk membelanjakan hibah yang diberikan. Mentor kita ini menghadapi masalah itu juga. Terhadap madrasah yang membandel dan menyiakan kesempatan itu, mentor kita tidak memarahi walau kecewa, tidak membuat madrasah berkecil hati, sebaliknya, beliau meminta untuk segera mengakui dan berbenah. Caranya, tentu beliau menjalani pendekatan secara sistemik dan prosedural sesuai ketentuan. namun beliau tidak berhenti di sana. beliau mendekati para pengelola madrasah secara personal, mengunjungi rumahnya. Bersama timnya, Dia bersilaturrahmi. Bukan ke satu dua madrasah, tapi hampir

sebagian besar dikunjungi mentor kita ini. Dia mencari tahu semua sebab musabab madrasah itu bermasalah, sampai ke level personal pengelola madrasah. Bahkan, saat ada keluarga pengelola madrasah yang meninggal, beliau datang untuk Takziah.

Hasilnya, semua komunikasi berjalan terbuka dan saling menghormat, kebutuhan madrasah diutamakan dan dipertamakan untuk diselesaikan, komitmen madrasah tinggi untuk maju. Hal lain yang perlu kita contoh adalah strategi mempercepat penyebaran "virus" untuk memajukan madrasah. Yang beliau lakukan adalah memetakan madrasah mana yang paling maju di sebuah kluster atau gugus. Nah madrasah yang maju ini, didorong sedemikian rupa menjadi mentor sejawat (peer mentor) bagi madrasah yang lain yang kurang maju. Madrasah membantu madrasah. Pada satu sisi, beban mentor akan terkurangi, di sisi lain, konfidensi madrasah yang menjadi mentor semakin baik, sekaligus madrasah yang dimentori itu juga memiliki semangat positif bahwa kalau madrasah itu bisa maju, kenapa madrasah saya tidak!

Memang ada sisi yang perlu dikoreksi. Karena begitu personal namun telaten, begitu tersentuh dengan pendekatan yang dilakukanoleh mentor kita ini, nama lembaga beliau sebagai mitra lokal justru tidak begitu muncul di depan madrasah. Yang dikenal madrasah adalah kebesaran jiwa mentor itu sendiri untuk memberikan yang terbaik untuk madrasah. Menurut saya, hal ini masalah ekses semata. Kita bisa memperbaikinya. Jujur saja saat ini, jika ditanyakan ke madrasah sasaran kita, seberapa kenalkah mereka dengan

nama SNIP kita sebelum terlaksananya program Kemitraan Pendidikan ini, madrasah tidak banyak yang kenal, apalagi secara dekat. Toh, kita bisa mendekatkan SNIP ke madrasah sejalan dengan waktu.

Oh ya, hampir lupa. Mentor kita ini sangat menghargai berapa pun dan dalam wujud apapun partisipasi masyarakat kepada madrasah. Sebagai contoh, beliau mau datang langsung dan membuatkan acara kecil-kecilan di satu madrasah untuk sekedar menerima bantuan sekitar sepuluh buku bagi madrasah tersebut. Baginya, ini amal jariyah yang harus dikelola secara amanah, sehingga memberikan manfaat yang lebih langgeng. Beliau selalu optimis, mungkin saat ini hanya sepuluh buku, namun bila manfaatnya berdampak maksimal, insyaallah akan ada partisipasi yang lebih besar bagi madrasah di masa mendatang. Ini apresiasi yang besar ini juga beliau dorong sebagai titik tolak madrasah yang didampingi untuuk lebih mandiri. Caranya, relasi dan jaringan kerja dia serahkan ke madrasah. Madrasah secara mandiri dan aktif mencari partisipasi masyarakat yang lebih besar. Hasilnya, banyak madrasah yang terjalin dengan dunia usaha, indrusti dan instansi pemerintah.

----------------------------------

Semoga bermanfaat. **Salam sukses!**

Refleksi 25

# Membangun Kepatuhan untuk Mutu

**COMPLIANCE** Audit atau auidit kepatuhan eksternal oleh POM (Performance Oversight Monitoring) terhadap C3, SNIP dan madrash sudah berakhir. Audit kepatuhan ini untuk memeriksa apakah C3, SNIP dan madrasah patuh dalam membelanjakan dana hibah sesuai dengan aturan yang berlaku di C3, SSQ, AusAID dan aturan lain dari Pemerintah RI seperti perpajakan, ketenagakerjaan, dan sebagainya. Haru biru kita persiapkan dan menjalaninya. Terima kasih dan apresiasi yang besar kepada semua tim atas kerja samanya.

Seperti yang sudah disampaikan jauh hari sebelum program ini dimulai di level SNIP dan madrasah, C3 telah menyampaikan akan ada dua kegiatan audit. Pertama, audit internal dilakukan oleh tim dari internal C3 yang dilaksanakan bersama oleh tim Grant Auditor dan dikoordinasi oleh Grant Coordinator. Audit yang kedua dilaksanakan oleh lembaga eskternal, oleh POM, yang dalam implementasinya dilaksanakan oleh auditor keuangan professional.

Yang membedakan antara keduanya adalah, bila audit internal kita ada unsur memeriksa, menemukan hal-hal yang baik dan hal-hal yang jelek, mendesain peningkatan hal-hal

yang baik, memperbaiki hal-hal yang jelek dan tidak meng-ulangi kesalahan. Sementara, audit oleh POM itu memeriksa, menemukan hal baik dan jeleknya, dan melaporkannya ke AusAID. Yang internal ada desain pemberdayaan SNIP dan madrasah, yang eksternal seperti "polisi" untuk SSQ, C3, SNIP dan madrasah. Saya pikir, tim Grant Auditor C3 bisa menjelaskan lebih banyak dan detail tentang tujuan dan proses audit internal kita.

Saya diberi tahu oleh kawan-kawan SNIP tentang apa yang terjadi dengan proses audit eksternal POM itu dan apa bocoran hasil auditnya. Alhamdulillah, dari kabar informal ini, tidak ada temuan negatif non-compliance atau bahkan diduga fraud (kecurangan) di level SNIP. Itu karena internal audit kita sudah memeriksa semua SNIP terlebih dahulu dan lebih mendetail. Selamat untuk tim SNIP dan tim auditor.

Ini adalah sebuah prestasi tersendiri dalam hal manajemen program dan keuangan. Beberapa kawan SNIP bahkan mengungkapkan bahwa audit internal jauh lebih berat dari eksternal. Tentu saja lebih berat, bukan hanya karena urutannya ada di depan, tapi tujuan auditnya yang justru lebih berat: pemberdayaan yang berkelanjutan.

Nah kemudian, audit laporan madrasah. Tim Grant Auditor C3 masih dalam proses memeriksa, itu pun tidak semua mad-rasah, tapi hanya sampling 15% dari total 565 madrasah. Proses pemeriksaan yang sedang berjalan ini kemudian langsung disisipi eksternal audit dari POM. Sasaran audit POM itu sekitar 10 madrasah, yang banyak madrasah non sampling dari internal audit.

Hasilnya: Alhamdulillah untuk Jatim dan Kaltim dinyatakan tidak ditemukan masalah. Selamat untuk tim yang bekerja di Jatim dan Kaltim. Walaupun frasa "tidak ditemukan" itu bukan berarti "tidak ada masalah", tapi satu hal bisa kita syukuri, kita pelajari dan kita kembangkan: "kita bisa dan mampu untuk bebas dari temuan negatif dari audit eksternal"! . Di 5 propinsi yang lain, Sebagian besar madrasah yang disampling POM lolos audit kepatuhan itu. Ada sebagian madrasah yang ditengarai, diduga, disinyalir, dan diperkirakan ada fraud atau kecurangan. Masih Alhamdulillah!

Kok? Begini, pertama, saya yakin C3 tidak akan mengamini, menyetujui dan mengesahkan kecurangan itu. Fraud harus segera diselesaikan sesuai prosedur yang dimiliki AusAID. Yang saya bersyukur dan sangat mengapresiasi itu adalah sebagian besar madrasah sudah patuh aturan yang telah ditetapkan, walaupun dana hibah itu begitu menggoda madrasah dalam situasi dana operasional madrasah terlambat 5 bulan! "*Kemeccer*, pak!" seru seorang kepala madrasah saat saya Tanya tentang dana hibah di rekening madrasah saat ini.

*Kemeccer* itu bahasa Jawa dan arti harfiahnya lidah yang berliur hingga keluar melintasi bibir melihat sesuatu yang begitu menggoda untuk dimakan, diminum dan dan dinikmati. Begitu besar godaan terhadap para pengelola madrasah untuk memakai dana hibah itu, saat dana BOS tak jua cair sementara kebutuhan operasional terus berjalan dan bergerak naik. Itulah salah satu alasan kenapa banyak madrasah yang tidak patuh aturan dalam menggunakan dana hibah.

Lalu, bagaimana selanjutnya? Saya ilustrasikan begini, di hadapan kita ada sebuah botol air minum yang terisi setengah-

nya. Terhadap botol itu, apa kita akan melihat dan menyebut separuh botol itu TERISI atau setengahnya KOSONG? Saya akan sebut botol itu separuhnya dipenuhi air, DAN tinggal separuh lagi untuk memenuhinya. Tidak perlu berlama-lama memikirkan botol itu kosong separuh, dan kenapa bisa kosong, dan siapa yang meneguknya tanpa sesuai aturan. Status kenapa air di botol ini berkurang harus segera dituntaskan.

Selanjutnya, kita harus segera sudahi rasa sedih dan kekecewaan kenapa botol itu kosong. Betul, kawan-kawan SNIP mendampingi madrasah sedemikian gigih, hati-hati dan tak kenal lelah untuk maju dan taat aturan. Bila kemudian kita mendapati hasil audit POM menyatakan beberapa madrasah yang kita damping itu bermasalah dan dinilai sebagai anak nakal, wajar kita kecewa dan sedih. Itu artinya kita bekerja sungguh-sungguh untuk madrasah, kita benar-benar punya niatan tulus dan dedikasi yang tinggi untuk meningkatkan mutu madrasah.

Namun kemudian kita juga perlu bertanya kepada kita sendiri, apakah kita cukup ikhlas membantu madrasah-madrasah yang bermasalah itu? Apakah kita cukup ikhlas untuk mendampingi madrasah yang nakal itu untuk kembali ke jalan yang disepakati bersama dalam peningkatan mutu pendidikannya di rentang waktu yang tersisa ini? Apakah kita masih bersemangat untuk mengisi kembali botol itu sampai penuh, sementara kita masih punya modal setengah botol air untuk penuh? Menurut saya, kita jangan menunggu air di botol habis dan mengering itu untuk membuatnya terisi penuh kembali. Menunggu yang seperti itu akan menghilangkan modal awal

kita, air setengah botol itu, dan justru sebaliknya menambah kerja dari setengah botol menjadi satu botol penuh.

Lalu, apa yang perlu kita perbuat pada madrasah yang tidak taat aturan kesepakatan itu? Tentu, kita meminta dan mendorong mereka kembali pada kesepakatan bersama, tentang bagaimana memajukan mutu madrasah. Namun, percayalah. Itu sudah cukup dari sisi patuhan (compliance) dalam audit. Tapi ada yang lebih dari itu. Ada muatan-muatan lain di luar patuhan (compliance) dalam audit. Dan sebenarnya itu yang juga perlu dan harus kita pikirkan, karena menyangkut banyak pihak, mulai dari AusAID selaku pemberi hibah – SSQ, C3 dan SNIP selaku pelaksana – hingga madrasah, guru dan siswa sebagai penerima manfaat. Apa saja muatan-muatan itu. Pertama, kepercayaan sudah tercemari. Gambarannya, kepercayaan dalam ikatan kerja itu ibarat kertas. Kini, kertas itu telah robek, entah disengaja atau bahkan direncanakan.Bisa jadi kita menambal dengan kertas lain dan merekatkannya dengan lem. Kertas sudah robek.

Kedua, momentum perubahan tergerus. Saat ini, kita (semua unsur dalam program ini) berada dalam ritme kerja yang tinggi. Temuan itu seolah menjadi sebuah pedal rem yang diinjak mendadak. Tentu saja semua penumpang terantuk, mungkin ada yang benjol di jidadnya. Selanjutnya, fokus kerja semua dari kita menjadi buram. Tadinya, kita focus menyusun strategi pelatihan, focus menyusun penerapannya di madrasah. Kini focus pecah, karena ada 'polisi' yang mengincar kita. Kita dapat saja santai karena kita merasa tak ada belanja di luar ketentutan. Tetapi, tetap saja focus kerja kita terganggu. Dan

yang paling penting dari semua itu adalah adanya virus penyusut semangat madrasah yang mulai membiakkan diri. Status non-compliance kepada madrasah pasti akan mempengaruhi motivasi para pengelola madrasah, di tengah himpitan kebutuhan yang mendera akibiat dana BOS tak kunjung datang.

Muatan-muatan ini perlu kita sadari, perlu kita antisipasi dengan solusi yang efektif dan aplikatif di level madrasah. Kenapa ini perlu kita lakukan, tak lain adalah demi peningkatan kapasitas madrasah, SNIP, C3 dan semua unsur dalam menghadapi hambatan dalam menerapkan program kita. Di level madrasah, kita perlu meminta dan mendorong tetap optimis bahwa setiap orang bisa berubah untuk jauh lebih baik. Setiap organisasi harus diuji angina dan gempa untuk tumbuh menjulang. Setiap dari kita punya kewajiban bahwa setiap masalah selalu disertai solusi, dan kita harus mencari dan menjalankan solusi itu. Kita harus optimis, bukankah solusi untuk kita sudah dijamin ketersediaannya, "Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan" (QS 94:6).

Kita harus mencari, mendapatkannya dan menerapkannya. Kenapa demikian? Karena sudah usai satu tugas, kita harus bersiap dan menyegerakan tugas lain untuk diselesaikan. Jika sudah selesai satu pekerjaan, segerakan kerja yang lain (QS 94:7). Dengan demikian, kerja peningkatan mutu pendidikan di madrasah akan tetap dalam rencana kita, dalam focus kita, dalam semangat kita dan dalam kebersamaan kita semua.

Semoga bermanfaat. **Salam Sukses!**

Refleksi 26

# Membangun Nilai dalam Tim Kerja

**REFLEKSI** kali ini akan membahas sesuatu yang selama ini masih samar-samar, mungkin bahkan hilang tanpa disadari, dalam tim kita. Apa yang samar-samar dalam kesadaran kita itu? Nilai-nilai kita dan budaya organisasi kita. Untuk tulisan kali ini, mari kita focus dulu di Nilai-Nilai dalam organisasi kita.

Di antara C3 – SNIP selama ini, kita tak pernah secara kelembagaan memikirkan, merumuskan, bersepakat dan menetapkan nilai-nilai apa yang kita impikan ada dan diterapkan dalam tim kita. Nilai-nilai tersebut adalah perekat dan pemberi arti pada prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, *zero tolerance against fraud*, inklusi sosial, ramah anak, ramah lingkungan dan lainnya seperti termaktub dalam *cross cutting issues* dalam program Kemitraan Pendidikan ini. Lebih dari itu, nilai-nilai itu akan memberikan 'wajah manusia' pada pola hubungan kerja dan implementasi program organisasi kita ini. Itulah salah satu agenda dalam kegiatan *Management Review* yang telah kita laksanakan: mencari dan membangun nilai bersama.

Siapa yang membangun nilai-nilai sebuah organisasi? Bila kita kembali melihat teori organisasi yang pernah saya tuliskan

dalam tulisan refleksi sebelumnya, Edgar H. Schein dalam bukunya Organizational Culture and Leadership (2004) menjelaskan budaya organisasi, yang didalamnya terdapat kepercayaan, nilai, tradisi pola hubungan dan seterusnya adalah hasil bentukan para pendiri oragnisasi itu.

Menurut Schein, budaya oraganisasi dibentuk "by shared experience, but it is the leader who initiates this process by imposing his or her beliefs, values, and assumptions at the outset…… Cultures basically spring from three sources: (1) the beliefs, values, and assumptions of founders of organizations; (2) the learning experiences of group members as their organization evolves; and (3) new beliefs, values, and assumptions brought in by new members and leaders" // budaya organisasi dibentuk oleh pengalaman-pengalaman yang dialami bersama, tapi pemimpin lah yang memulai proses dengan menampilkan kepercayaan, nilai, dan asumsi-asumsinya pada lingkungan yang ada….. Budaya pada dasarnya muncul dari tiga sumber: (1) Kepercayaan, nilai dan asumsi pendiri-pendirinya, (2) pengalaman pembelajaran para anggota tim begitu organisasi mulai bergerak, dan (3) kepercayaan, nilai dan asumsi yang baru yang dibawa masuk oleh anggota atau pemimpin anyar yang baru bergabung ke dalam organisasi (h.225).

Kembali kepada pertanyaan siapa yang membangun nilai-nilai itu, Schein tegas menunjuk para pemimpin. Ya.. menurut saya, agak keterlaluan saja dia dengan mengecilkan peran anggota tim dalam membentuk nilai-nilai organisasi. Terus terang, saya tak suka ide Schein itu. Kenapa kita tidak mencoba sebaliknya, anggota tim lah yang membentuk nilai-nilai itu. Ya.. anggota tim yang harus membentuknya, karena mereka adalah

mayoritas dalam tim kita. Ini tantangan. Tapi bagaimana caranya? Itu pertanyaan yang hinggap di kepala saya beberapa waktu sejak saya mengutip pemikiran Shein dalam tulisan terdahulu sampai beberapa waktu sebelum kegiatan kita kemarin.

Lalu dibuatlah skema bersama di tim C3. Awalnya, kegiatan ini hanya diperuntukkan untuk C3, namun karena ada peluang yang lebih besar, maka cakupannya diperluas hingga ke level SNIP. Peserta menjadi massif dan gemuk. Bisa dibayangkan, diskusi macam apa dengan 64 orang untuk menyusun nilai-nilai keorganiasian? Dengan peserta yang massif itu, biasanya, yang terjadi adalah orang yang berbicara hanya itu-itu saja, mayoritas yang lain hanya diam, ngantuk dan tidur. Bila nilai-nilai sudah diputuskan, anggota tim yang diam itu tidak merasa memerlukan nilai-nilai yang disepakati, tak peduli dan akhirnya nilai-nilai itu hanya sebuah pepesan kosong. Betul, ngga? Itu tantangan kedua.

Untuk menjawab tantangan itu, maka perlu pendekatan yang berbeda. Dibentuklah tim kecil di C3 untuk mempersiapkan acaranya, walau tak semua memikirkan hal ini. Tim ini akan memakai pendekatan yang sama seperti dalam Kurikulum 2013 dalam pembelajaran untuk siswa, yakni menekankan pada sikap – keterampilan – pengetahuan (attitude-skill-knowledge: ASK). Jadi, bukan sebaliknya: pengetahuan – keterampilan – sikap. Pendekatan ASK itu lebih memberikan praktek dan contoh, dilakukan identifikasi dan refleksi, lalu dirumuskan dan disimpulkan menjadi pengetahuan (knowledge).

Diharapkan, pendekatan dalam penyusunan nilai-nilai yang perlu ada dalam tim kita bukan sebuah kegiatan yang

berisi instruksi atau kajian-kajian yang membosankan. Sebaliknya, penyusunan nilai-nilai itu aktif, nilai-nilai dialami secara personal setiap anggota, nilai-nilai dipahami secara keseluruhan tim, menyadarkan anggota tim pentingnya nilai-nilai itu diterapkan, dan nilai-nilai itu diketahui dan disepakati untuk diterapkan.

Itu konsepnya. Kita Bagaimana kita membangun nilai-nilai dalam wujud konkritnya? Lha, ini tantangan level ketiga. Tim kecil C3 itu berpikir, caranya adalah dengan memfasilitasi peserta untuk menafsir peristiwa-peristiwa di tingkat personal dan organisasional. Peristiwa-peristiwa itu bisa jadi sebuah kejadian real, yang kita alami sesungguhnya. Namun kita juga bisa menyusunnya dalam sebuah refleksi atas kejadian rekaan, sebuah fragment dalam permainan dan seterusnya. Karena kita berada dalam sebuah kegiatan yang dijadwalkan hanya setengah hari, maka peristiwa rekaan yang paling menjadi opsi. Maka, disusunlah jadwal kegiatan teambuilding yang in-door dan out-door itu. Alhamdulillah, semua kegiatan terlaksana dan nilai-nilai organisasi tim kita bisa diidentifikasi dan disusun secara *bottom-up*.

Ini bukan sebuah hal baru sebenarnya. Sering ada kegiatan ice breaking dan diikuti interpretasi nilai-nilai apa yang ada dalam ice breaking itu. Yang membedakan kali ini adalah kita sengaja membuat kegiatan itu untuk menggali nilai-nilai yang perlu ada untuk tim kita dan menerapkannya dalam semua level organisasi dalam keseharian kita. Lalu, apa nilai-nilai yang kita petik dalam kegiatan itu? Banyak sekali yang muncul dan disampaikan oleh anggota tim dalam kegiatan itu, namun kita bisa mengelompokkannya sebagai berikut.

**Team work**, kesadaran membangun tim. Setiap dari kita menyadari tugas yang kita jalankan bukanlah tugas ringan. Tugas membangun madrasah ini *berat* karena intesitas dan beban kerjanya, *luas* karena area pengembangannya adalah 8 SNP dan tersebar di 11 propinsi, serta *massif* karena melibatkan 1135 madrasah, dan *besar* nilai rupiah yang harus kita kelola secara amanah. Tanpa tim yang handal, susah mencapai tujuan program Kemitraan Pendidikan ini dalam aturan kerja dan batasan waktu yang tersedia. Lalu, Team work yang seperti apa?

**Reliability**. Tim yang hebat yang bisa DIHANDALKAN. Tim kita adalah tim Handal. Pak Munir mengingatkan kita tentang semangat juang Nabi dalam Perang Badar, dimana tim perang berisi 300 orang mengalahkan mereka yang berjumlah 30 ribu. Kebenaran dimana pun bisa dilumpuhkan oleh segerombolan orang yang bekerja secara solid dan handal. Demikianlah agama kita mengajarkan. Dalam kegaitan outdoor memasak itu, hanya tim handal yang mampu selesaikan semua kerja memasak tepat waktu, yang mampu menggerakkan semua anggota untuk memaksimalkan semua potensi yang dimilikinya. Semua potensi itu diarahkan untuk menyelesaikan semua tugas, target dan mencapai tujuanl bersama.

**Respect**, dalam kegiatan "Ceritaku Menarik" kita diajak untuk menjadi pendengar yang baik, responsive terhadap aspirasi. Bila ada usulan untuk perbaikan, segerakan kita meresponnya. Respek bisa kita kembangkan dalam arti keseluruhan aspek, komunikasi, relasi, bahkan guyonan kita. Lebih jauh lagi, kita harus saling menghormati siapapun. Respek adalah syarat utama bila kita akan menerapkan prinsip-prinsips inklusi sosial (social inclusion). Tak ada lain dari misi Nabi Muhammad hadir

ke bumi selain memberikan teladan berakhlaq yang luhur, yang dihormati dan menghormati.

**Honesty**. Jujur itu mahal, berat dan pahit. Bila kita berprinsip seperti itu, hampir pasti kita telah melakukan ketidakjujuran sebelumnya. Lihatlah madrasah kita yang telah berlaku tidak jujur kepada kita. Mari kita lihatlah madrasah kita yang telah berlaku tidak jujur kepada kita. Betapa mereka merasa bersalah, membuat kebohongan baru demi menutup kebohongan lama. Kebohongan beranak pinak untuk menutup sebuah kebohongan yang dilakukan sebelumnya.

Sebaliknya, jujur itu murah, ringan dan manis. Mewujudkan perilaku jujur itu adalah fitrah kita sebagai manusia. Kita perlu jujur karena kita tak ingin dikhianati. Kita harus jujur karena kita ingin menebar kebaikan. Kita tak perlu dilatih tranparansi dalam keuangan dan program, bila semua proses dilaksanakan dengan jujur. Sayangnya dan sialnya, kita berada di sebuah sistem kemasyarakatan yang banyak ketidakjujuran ini. Secara positif, apa yang akan kita peroleh bila kita bertindak jujur? Banyak. Kita dipercaya. Kita berintegritas. Kita dihormati dan dicintai. Kita akan mendapat banyak barokah.

Mau bukti? Kalau adalah lembaga mitra yang bekerja sama dengan donor internasional dan melaksanakan good corporate governance, memiliki tata kelola yang baik, bisa dipercaya bisa menjalankan tugas dan bisa dipercaya menjalankan amanah, insyaallah program kerja sama itu akan datang kembali. Demikian juga untuk madrasah. Bukankah kita sudah diberi tuntunan nilai keagamaan kit, bahwa berperilaku jujur dan bertindak baik bukan untuk siapa-siapa, namun untuk diri kita kembali.

Pentingnya nilai kejujuran ini muncul dari kegiatan "Memutus rantai masalah". Semua peserta taka da yang mampu keluar dari masalah pelik itu. Tak ada yang berani mengklaim siapa yang berhasil keluar dari masalah rantai itu sesuai dengan aturan yang ada.

**Empowering**. Dalam kegaitan memasak itu, setiap kita memiliki semua potensi, kita perlu tahu sejauh mana potensi kita teridentifikasi, dikembangkan, diberi kesempatan untuk tumbuh. Kita harus saling memberdayakan untuk kita tumbuh dan berkembang. Kita hadir bukan hanya untuk bekerja secara professional untuk turut membangun dan memajukan mutu madrasah. Kita hadir lebih dari itu. Kita membentuk tim ini untuk mengembangkan diri kita. Kita berkembang dan mengembangkan potensi diri kita. Bagaimana caranya? Saling mengisi, saling memberi kesempatan, dan saling membantu. Saling membantu dalam kebaikan di kehidupan saat ini dan ketaqwaan demi kehidupan kelak. Bukankah, yang terbaik dari kita sebagai manusia adalah yang memberi manfaat kepada yang lain.

**Focus**. Kita bisa menjalankan tugas yang kita emban karena kita focus pada pa yang kita harus kerjakan, kita focus bagaimana caranya tujuan tercapai dengan sumberdaya yang kita miliki, dengan kemampuan yang kita miliki dan dalam waktu yang telah ditetapkan. Dalam kaca mata kontrak kerja (misalnya, antara SNIP-Cardno, antara saya dan Cardno ), tidak ada gunanya kita bekerja siang malam, bila dalam membantu madrasah kita telah melewati batas waktu yang ditetapkan. Sama halnya, walaupun masakan yang kita bikin enak dalam kegiatan tim building itu, tak ada reward untuk kita bila kita

lewat 5 menit dari yang ditentukan dalam aturan main. Fokus akan membatu kita tetap optimis dalam meliihat sebuah persoalan, dan focus akan membantu kita untuk melihat secara positif atas sebuah masalah yang ada. Nilai ini muncul dari kegiatan "Menggambar Diam". Bila kita focus, walaupun komunikasi dan koordinasi minim, kita pasti bisa mengejar dan mencapai tujuan kita.

----------------------

Nilai-nilai ini perlu dipahami, dihayati dan diterapakan oleh semua anggota tim dalam keseharian kita berorganisasi. Nilai-nilai ini yang akan menjadi perekat hubngan kerja dan memberikan 'wajah manusia' dalam organisasi kita. Nilai dalam sebuah organisasi itu adalah bagian dari sebuah proses panjang. Ia berubah sesuai tuntutan dan kebutuhan organisasi, baik itu karena pengaruh kondisi internal maupun ekternal organisasi.

Nilai adalah lem yang tak Nampak secara fisik dan namun akan menjadi semangat untuk berorganisasi. Mari kita harus teguhkan diri kita, kita tegakkan nilai itu dalam tim kita. Mari kita wujudkan nilai Teamwork: Reliability – Respect – Honesty – Empowering – Focus.

Sekali lagi, **Teamwork: Reliability – Respect – Honesty – Empowering – Focus.**

Refleksi 27

# Involvement & Engagement

**SIANG** itu saya diforward SMS oleh Manager C3, hasil dari proses negosiasi yang panjang dengan tim Kemenag. Isinya, "surat-surat kegiatan SNIP yang mengundang madrasah harus tetap ditandatangi oleh KABID atau yang mewakili, seperti Kabag TU Kanwil, Kasie Kelembagaan atau pejabat lain di Kanwil seizin Kabid." Isi SMS dan struktur yang sama kemudian saya jadikan bahan email untuk kawan-kawan SNIP.

Respon yang beragam saya terima dari kawan-kawan SNIP, baik yang berupa *reply* email tunggal ke saya maupun email ke penerima jamak. Ada yang siap langsung tancap gas dan ngebut, ada yang masih gamang untuk melangkah. Kondisi setiap SNIP berbeda menjadikan respon mereka juga berbeda dalam menyikapi hasil negosiasi tersebut. Namun hal yang membanggakan dari setiap respon itu, tak satu pun dari SNIP bersikap mundur dari tantangan. Well done! Mari kita lanjutkan kerja.

----------------

Ada buku menarik karya Belasco dan Stayer (1993) berjudul **Flight of the Buffalo: Soaring to excellence, learning to let employee lead.** Dalam buku yang berusia 20 tahun ini, Belasco & Stayer memodelkan paradigma kepemimpinan alternatif dari kontrol dan komanda organisasi yang bercorak lama, dimana semuanya ditentukan oleh struktur teratas mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga kontrol operasional organisasi.

Kemudian mereka menyadari bahwa struktur yang seperti justru mematikan banyak potensi, seperti rombongan banteng yang hanya bergerak bila ada yang menariknya. Belasco memperkenalkan apa yang disebut *"new intellectual capitalism"* yang meyakini bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin. Dan salah satu statement terkuat dalam buku itu adalah soal melibatkan staf dalam kegiatan organisasi secara keseluruhan: *"If you want [people] to act like it's their business, make it their business".*

Secara pribadi, saya suka sekali pernyataan itu. Bisa dibayangkan bila pernyataan itu kita kontekstualisasikan seperti ini: Jika kita ingin semua orang bertindak bahwa madrasah adalah urusan terpenting dalam hidup mereka, maka kita harus jadikan madrasah menjadi urusan terpenting mereka. Coba kawan-kawan renungkan. Semakin kita renungkan dalam konteks kita, semakin statement itu menjadi sebuah visi kerja kita, berpendar menjadi misi-misi, membelah menjadi tujuan-tujuan kerja.

Sepuluh tahun kemudian, statement itu dikutip dan dijelentrehkan dalam buku lain untuk kalangan dunia usaha, dengan judul "**Leading in Tough Times The Manager's Guide**

**to Responsibility, Trust, and Motivation”** buah karya Deems bersaudara: Richard S. Deems, Ph.D. & Terri A. Deems, Ph.D (2003). Untuk menjadikan sebuah topik menjadi urusan terpenting setiap orang, ada beberapa syarat yang harus dipenuhi. Katakanlah, untuk menjadikan madrasah adalah kepentingan paling mendesak semua orang, ada syarat rukun dan syarat sah yang perlu dijalankan. Deems memulainya dengan keterlibatan (involvement). Namun semata-mata terlibat dalam kegiatan SNIP, tidak akan membuat orang yang diundang langsung merasa hidupnya untuk madrasah. Keterlibatan itu penting, tapi itu baru awal dan tidak cukup.

Level di atasnya adalah keterikatan batiniah (engagement). “When people are engaged, they voluntarily commit their minds, hearts, and talents”. Ketika setiap dari kita sudah terikat batinnya dengan madrasah, maka dengan sukarela kita akan memiliki komitmen atas pikiran, hati dan talenta kita untuk madrasah. Keterlibatan akan mencakup orang hanya dalam pembahasan-pembahasan yang bersifat diskusi.

Sementara keterikatan batiniah mengandung rasa kepemilikan atau memantik inovasi, melayani masyarakat, dan merampungkan semua pekerjaan dalam bentuk terbaiknya. Semua orang yang terikat secara batiniah niscaya akan terlibat dalam kegiatan, namun semua orang yang terlibat belum tentu terikat secara batiniah. Sederhananya, tidak semua undangan yang hadir dalam pesta pernikahan untuk berpesta.

Dalam dunia usaha, Deems mendaftar berbagai hal yang perlu dilakukan untuk mengikat batin orang dalam mencapai tujuan bersama yang lebih besar.

- Dukungan untuk kontrol daerah dan pengembangan kapasitas. Letakkan pilihan kebijakan, kekuasaan dan wewenang sedekat mungkin ke level orang-orang yang bekerja di lapangan. Lalu, semua orang didorong untuk menantang asumsi-asumsi mereka tentang apa hal-hal hebat yang bisa diwujudkan.
- Membagi keuntungan dan manfaat. Biarkan orang memutuskan pembagiannya. Dengan membagi manfaat ke setiap level terkecil dalam masyarakat, orang akan tahu manfaat kegiatan kita, bahkan secara ekonomis, bagi mereka sendiri. Sejalan dengan waktu, rasa kepemilikan akan muncul.
- Sabar. Ketika satu hal berjalan di luar yang diperkirakan dan direncanakan, berpegang teguhlah pada kepercayaan kita terhadap tujuan kita sendiri. Bisa jadi, memang memerlukan pendekatan baru, tapi tujuan tetaplah yang diwujudkan. Bisa jadi, tingkat keterlibatan pihak lain justru harus diperluas.
- Peduli pada keseluruhan. Maksudnya begini, ketika kita hendak mengembangkan madrasah makan yang kita bangun sebenanrnya adalah kebaikan seluruh masyarakat. Jadi kita harus lebih aktif menggalang dan menggugah gairah orang lain. Seperti kata Hillary Clinton, butuh warga satu desa untuk mendidik seorang anak.
- Kalau salah, akuilah. Tidak ada orang yang bisa bekerja selalu tepat dan benar, tak seorang pun bisa bekerja dengan sempurna. Tak ada. Bila ada yang tak beres, segera cari masalahnya, selesaikan dan segerakan melanjutkan kerja lagi. Jangan kita terjebak pada posisi saling menyalahkan atau berjibaku siapa yang paling

benar. Bila terjebak, prosesnya akan panjang, dan sudah pasti pencapaian tujuan terganggu.

- Sampaikan setiap pesan secara sederhana dan bahasa yang langsung. Kejelasan informasi sangat diperlukan di level pelaksanaan program kerja. *Stay simple and direct*, sederhana dan blak-blakan, tentu saja saling menghormati.
- Dalam sebuah sistem sosial dan organisasi ada manusia, maka hormatilah manusianya terlebih dahulu. Kita bekerja dengan manusia, hidup dan bernafas. Dan pada saat yang sama, kita berbagi kepedulian, keinginan, impian, keceriaan dan sekaligus kejatuhan.
- Sebutlah apa yang penting. Selalu disebut apa yang penting untuk madrasah. Kita bisa melakukannya dengan mengajukan sebuah pertanyaan, apakah yang saya lakukan sama dengan yang saya kata penting bagi saya, organisasi saya dan bagi masyarakat saya? Dan bagi madrasah, tentunya?

Sepuluh tahun kemudian sejak Deems menulis buku itu, saat ini, mungkin kita perlu membuat implementasi pengikatan batiniah (engagement) kepada semua stakeholder program kita. Semacam undangan untuk dihadiri, laksana pertanyaan yang perlu dijawab, seperti tantangan untuk diimplementasikan, layaknya seorang rupawan yang layak dipinang. Tentu dalam konteks kerja untuk madrasah agar lebih berkembang, untuk sistem pengembangan mutunya, sistem yang memegang wewenangnya, dan seterusnya.

Apakah saya membual? Saya yakin tidak.

---------------------------------

Mari kita mulai dan fokus pada satu poin dari Deems itu, “Dukungan untuk kontrol daerah dan pengembangan kapasitas. Letakkan pilihan kebijakan, kekuasaan dan wewenang sedekat mungkin ke level orang-orang yang bekerja di lapangan. Lalu, semua orang didorong untuk menantang asumsi-asumsi mereka tentang apa hal-hal hebat yang bisa diwujudkan.”

Bagaimana bila konteksnya diubah begini, “Dukungan untuk kontrol daerah dan pengembangan kapasitas telah sepenuh diberikan kepada tim SNIP. Saat ini, EP C3 telah meletakkan pilihan kebijakan, kekuasaan dan wewenang tim SNIP, yang merupakan tim yang bekerja di lapangan. Lalu, semua orang di SNIP didorong untuk menantang asumsi-asumsi mereka tentang apa hal-hal hebat yang bisa diwujudkan, misalnya asumsi bahwa koordinasi dengan Kementerian di wilayah memang berat tapi tujuan mengembangkan madrasah akan memberikan dampak yang signifikan kepada anak-anak didik kita dan akan menjadi tabungan akherat kita kelak”.

Apakah saya berlebihan? Saya yakin tidak.

Semoga Bermanfaat. Semoga bermanfaat. **Salam Sukses!**

Refleksi 28

# Manajemen Waktu

**DALAM** satu kesempatan, saya mereview hasil evaluasi pelatihan yang dilakukan oleh C3 dan SNIP pelatihan, banyak sekali data yang harus dilihat, baik data kuantitatif maupun kualitatif. Lumayan puyeng juga melakukan hal tersebut. Syukurlah kini sudah ada tim M&E yang bertugas melihat itu semua. Dari sekian data, ada input yang menarik perhatian saya, terutama dalam aspek "Participant Reaction" tentang apa yang perlu ditingkatkan dari pelatihan yang sedang dievaluasi ini.

Poin yang menarik perhatian saya itu adalah peserta menganggap waktu pelatihan yang sangat terbatas. Dalam berbagai kesempatan, saya sering mengingatkan kekurangan waktu dalam sebuah pelatihan memiliki dua area yang perlu cermati: kekurangan karena desainnya memang mepet atau eksekusi kita yang molor dari jadwal yang ditetapkan. Tentu, dengan memahami keduanya maka kita akan tahu dimana kita akan memperbaiki krisis waktu yang dialami peserta tersebut.

Di lain waktu, di lain tempat. Seorang kawan mendatangi saya menceritakan apresiasinya usaha C3 membangun karakter semua anggota tim untuk menghargai waktu dalam program

Kemitraan Pendidikan ini. Praktek ini dinilai baik dan ingin mereka terapkan saat mereka melatih madrasah. Tepat waktu memulai sesi dan tepat waktu pula mengakhirinya. Beberapa orang yang lain juga mengungkapkan hal yang sama.

Dalam bahasa yang lain, program ini menghargai waktu setiap sesi, dan dalam pandangan peserta, kegiatan dalam program ini begitu disiplin waktu. Objek yang sama, makna berbeda. Namun, ada kasus yang membuat program ini mengalami kemunduran dalam penghargaan waktu, dimana ada satu-dua staf yang tidak tepat memulai sesi atau tidak menepati jadwal, terlebih agendanya berkaitan langsung dengan madrasah.

Baiklah. Pertama, kami sangat menghargai bahwa bisa dikatakan semua SNIP telah mencoba menghargai waktu dalam berkegiatan. Itu harus kita apresiasi dan kita tingkatkan. Kedua, kami di tim C3 telah melakukan berbagai cara untuk lebih menghargai waktu, baik di level program kerja maupun di level kinerja personal. Oleh karenanya, sebagai contoh, hal pertama yang dilakukan secara sistemik adalah memberikan pelatihan (TOT Tahap 2) secara penuh sesuai dengan waktu yang diperlukan modul pelatihan. Lalu, secara internal tim EP C3 juga sedang membantu setiap staf untuk meningkatkan performa kerja profesionalnya. Hal yang sama juga kita, EP C3 dan SNIP, perlu saling memperkuat tim kerja kita, sebagaimana yang kita lakukan di Yogyakarta, mengingat gelombang pertama kegiatan kita dimulai.

Kawan-kawan, bersiaplah. Tsunami kesibukan akan datang ditandai dengan keluarnya Surat Keputusan (SK) penetapan

madrasah sasaran Tahap 2. Saya yakin, persiapan organisasi C3 dan SNIP telah berada di jalan yang tepat dan dalam kondisi siap berjihad. Saya belum begitu bisa memetakan di level individu kesiapan setiap pribadi anggota tim C3 secara keluruhan, terlebih di level SNIP. Secara individual, kita perlu menjaga diri dengan istirahat dan makan yang mencukupi, berimbang dan sehat. Sekali lagi, jaga diri.

Dalam berkegiatan, ada aspek-aspek profesionalisme yang perlu kita kembangkan dan tingkatkan di level personal dari setiap kita, salah satunya adalah manajemen waktu. Seperti di awal tulisan ini, saya mengingatkan diri saya dan semua dari kita untuk memahami dan bersikap tentang betapa pentingnya perhargaan pada waktu, sehingga kita tidak termasuk menjadi orang-orang yang merugi dalam manajemen waktu seperti yang telah diingatkan Allah kepada kita dalam Al-'Ashr. Bagaimana caranya?

--------------------------

Dalam bukunya, *"Creating the EFFECTIVE PRIMARY SCHOOL, a guide for school leaders and teachers"* (2002), Roger Smith menceritakan, kegelisahan yang sering dihadapi guru di sekolah. Dalam pandangan Smith, setiap guru merasa tidak cukup waktu untuk merencanakan, mempersiapkan, mengajar dan memberikan penilain pembelajaran siswa untuk kegiatan sehari-hari di kelas. Bila pun pekerjaan rampung, biasanya sang guru bekerja dalam waktu yang lebih panjang dari yang ia rencanakan, atau tepat waktu tapi banyak materi atau tahapan pembelajaran yang dipotong. Hal itu akan terjadi

bila si guru tidak mengelola waktu dengan baik. "*Time is the most valuable commodity in a school's resources and how it is used is important for the quality of the children's learning"*, ujar Smith. Waktu adalah salah satu sumberdaya sekolah yang paling berharga untuk meningkatkan kulitas pembelajaran murid. Ya, kita jujur saja lah. Kita sering mengabaikan sumber daya ini untuk dimanfaatkan secara maksimal.

Smith menyarankan untuk membuat klasifikasi pekerjaan penting dalam tiga prioritas. **Prioritas utama** berarti pekerjaan itu diperlukan untuk selesai segera dan secepatnya. **Prioritas medium**, kita laksanakan pekerjaan di prioritas medium ini setelah yang pekerjaan prioritas utama itu selesai. Dua prioritas ini diselesaikan dalam pada hari kita bekerja. **Prioritas rendah** adalah untuk pekerjaan yang dapat dikerjakan kemudian atau dilakukan oleh orang lain. Tapi hati-hati, menempatkan banyak pekerjaan dalam prioritas rendah ini membuat kita tak banyak melakukan sesuatu dalam sehari, dan pekerjaan itu bisa tak dikerjakan sama sekali, selamanya.

Secara lebih rinci, ada sebuah penjelasan manajemen waktu yang lebih detail oleh Jack Dunham (1995), dalam bukunya "*Developing Effective School Managemen*t". Saya bertanya, apakah kawan-kawan berada dalam situasi harus mengerjakan tiga target kerja sekaligus dalam satu waktu, dan pekerjaan itu tidak mungkin diselesaikan dalam waktu yang ditentukan, dan pada saat yang sama kita direcoki kerjaan yang tak perlu? Bila jawabannya "iya", kita berada dalam tekanan waktu. Saya tanya lagi, apakah anda melakukan penundaan ke-tiga pekerjaan itu? Apakah kita pernah membuat perencanaan

penyelesaiannya? Apakah kita tahu dengan pasti dimana dokumen yang kita perlukan? Bila jawabannya "iya" atau campuran "iya & tidak", maka ada yang kurang pas dalam manajemen waktu kita. Bila semua jawabannya "tidak", maka kita sendirilah yang membuat masalah pada pekerjaan kita menjadi bertumpuk dan rumit.

Dunham menyusun beberapa ciri apakah kita sendiri yang membuat masalah itu, atau organisasi kita yang membuat kita berjibaku dengan pekerjaan yang menumpuk dalam waktu yang sempit. Setelah saya sedikit modifikasi konteksnya, inilah beberapa ciri bila kita adalah sumber masalah manajemen waktu kita.

- Saya SERING tidak memiliki *ketetapan diri* untuk melakukan apa hari ini. Saya datang ke tempat kerja tanpa agenda yang jelas akan melakukan apa hari ini di kantor;
- Saya SERING *mengganti prioritas kerja* saya sendiri, padahal prioritas tersebut saya tetapkan beberapa waktu yang lalu;
- Saya SERING tidak tahu dan *tidak memahami tujuan* dari apa yang saya kerjakan. Dampaknya, saya merasa mengulangi pekerjaan yang sama dan cepat bosan dan akhirnya menunda kerja;
- Secara personal, saya SERING *tidak menata diri* saya sendiri, jadwal kerja saya, daftar kebutuhan saya, bagaimana cara saya menuntaskannya. Saya tidak SERING tidak mengorganisasikan kerja personal saya;
- Saya SERING melompat satu kerja yang *belum tuntas dan mulai mengerjakan yang lain* dan belum tuntas, dan saya pindah melakukan kerja yang lain lagi;

- Saya SERING melakukan *pekerjaan besar tapi tanpa perencanaan* pribadi yang terarah;
- Saya SERING *tidak taat* pada jadwal yang saya tetapkan;
- Saya SERING *terlibat dalam berbagai hal* dan menyita waktu;
- Saya SERING sengaja *menunda kerja* dengan mudahnya;
- Saya SERING *meninggalkan tugas-tugas* yang sulit dengan "Nanti sajalah!";
- Saya SERING *merasa* sebagai orang yang paling bertanggung jawab atas keseluruhan hal di kantor dan orang lain tak bisa melakukannya;
- Saya SERING melakukan banyak hal dalam waktu yang sempit;
- Saya SERING *salah memperkirakan berapa lama waktu* yang diperlukan untuk sebuah tugas;
- Saya SERING tidak memiliki sistem file yang bagus;
- Saya SERING *tak bisa* berkata "tidak".
- Saya SERING *tak cukup waktu* mengerjakan *kerja rutin* harian.
- Saya SERING menggunakan waktu bersama keluarga untuk urusan kerja.
- Saya SERING menghadapi banyak deadline kerja bersamaan.

Bila kita mengamini beberapa pernyataan "SERING" yang acapkali kita lakukan, bisa jadi kita terserang "Sindrom SERING" itu (Ini istilah saya saja. Gak ada di buku si Dunham). Itu artinya,

kita sendirilah yang membuat masalah terhadap manajemen waktu kita yang kacau beliau. Dengan mengadopsi berbagai ide-ide penulis lain, Dunham memiliki cara melawan sindrom itu:

- Buatlah daftar kemana saja kita pergunakan waktu selama ini.
- Berdasarkan waktu yang telah didaftar itu, buatlah rencana ke depan. Rencana ini harus memperhatikan prioritas dan batas waktu (deadlines).
- Tentukan dan hargai watu terbaik dari yang paling baik waktu kita untuk melaksanakan tugas.
- Hindari menimbun sampah kerja. Susunlah kertas kerja dalam kelompok-kelompok berdasarkan prioritas kerja.
- Minimalkan penambahan kertas kerja untuk pekerjaan yang sama.
- Lakukan kerja sekarang. Jangan tunda lagi.
- Belajarlah berkata 'Tidak' untuk hal yang tak penting. Jangan biarkan orang lain tidak menghargai waktu kita.
- Lakukan perubahan secara gradual sehingga kita bisa hindari komitmen yang berlebihan.

Dengan memiliki strategi manajemen waktu, manfaatnya banyak sekali. Hasil penelitian Dunham menyebut: berpikir lebih jernih, perencanaan kerja lebih baik, mutu kerja meningkat, terhindar dari stress, ada waktu untuk tugas penting lain, hubungan kerja meningkat dan positif, penggunaan informasi (data) dengan sangat baik dan melapangkan karir jauh lebih baik.

Manajemen Waktu bukan hanya sekedar pengetahuan. Lebih dari itu, Manajemen Waktu adalah juga soal skill, tentang keterampilan, perihal kecakapan. Karena Manajemen Waktu adalah sebuah keterampilan, praktek-praktek dengan penuh kesabaran dalam kegitan sehari-hari adalah hal yang utama. Sama halnya kita belajar bersepeda, mengetahui prosedur bersepeda dengan baik dan benar tidaklah cukup. Kita harus praktek menggowes, praktek menjaga keseimbangan, praktek memlilih jalan yang baik dan praktek mematuhi dengan benar pada rambu-rambu yang ditetapkan.

Hal yang justru paling mendasar dalam Manajemen Waktu ini adalah sikap dan komitmen kita sendiri. Sikap apakah itu? Sikap itu adalah bahwa kita harus **menghormati waktu** sebagai salah sumberdaya yang sangat penting yang Allah anugerahkan pada kita, bahwa kita harus **mempertanggungjawabkan waktu** kepada-Nya, bahwa kita harus **memanfaatkan waktu** dengan sebaik-baiknya, bahwa kita harus menghindarkan diri menjadi orang-orang yang merugi seperti diingatkan dalam Surah Al-Ashr itu, dan bahwa kita harus **menghormati orang** yang sudah menghormati waktu mereka dan telah berjuang untuk mengelola waktu mereka dengan baik. Dan komitmen kita diperlukan untuk segera berubah, dan dimulai dari sekarang.

-----------------

Secara pribadi, saya harus jujur. Apa yang saya tulis di atas adalah hal ideal bagi saya pribadi, masih jauh dalam pelaksanaan keseharian saya. Saya sering menunda pekerjaan

penting untuk melihat-lihat Facebook. Saya sering bergurau pada saat yang justru dibutuhkan keseriusan kerja, dan sebagainya, dan seterusnya.

Hanya saja, saya perlu berubah, karena menghormati waktu itu banyak manfaatnya, dan saya tak mau merugi dengan menyiakannya. Untuk Anda, pilihan ada di tangan kawan-kawan sekalian. Ayo berubah lebih baik dan saling mengingatkan.

Semoga bermanfaat.

**Salam Teamwork (Reliability–Respect–Honesty–Empowering–Focus)**

Refleksi 29

# Buatlah Keputusan untuk Maju!

**BEBERAPA** waktu lalu di pekan seusai ujian semester akhir sekolah, saya menerima surat pemberitahuan kalau anak saya terpilih untuk seleksi tahap awal (persiapan) peserta olimpiade Matematika. Saya mendampinginya, yang masih kelas 3 sekolah dasar untuk belajar mandiri. Duduk berdua di lantai ruang, tepat di bawah lampu. Ada tiga buku paket Matematika yang harus diselesaikan malam itu.

Saat itu, anak saya sudah menyelesaikan satu buku. Lalu saya keluarkan dua buku yang lain. Anak saya tertegun, dalam wajah yang terlihat memerah. Matanya berkaca-kaca, saya lihat sebentar lagi air matanya akan tumpah. Lalu saya bertanya, "*What's up, boy*?"

"*It's just too much, dad*," jawabnya lirih dengan tertunduk. Jawaban itu membuat saya terenyuh dan haru. Saya memahami bahwa dia sudah belajar cukup keras untuk mengikuti ujian semester yang baru saja kelar. Dan, dia harus belajar lebih keras lagi karena ada matapelajaran yang harus remidi. Belum tuntas sepenuhnya, esok pagi hari ada seleksi awal (persiapan) olimpiade itu, dengan tiga buku yang harus

dituntaskan. "*Come, boy*" pinta saya, lalu saya peluk dia. Betul, tumpahlah air mata di sana, tapi tak meraung dalam tangis.

"Ini waktunya makan malam. Kamu lapar?" tanya saya, dia mengagguk di dekapan saya. "Yuk, kita semua makan di luar." Lalu bergegaslah kami sekeluarga mencari tempat yang nyaman. Mungkin satu jam kami habiskan waktu di rumah makan itu. Setelah semua muatan emosi dalam terkendali, dengan bahasa yang saya coba bisa dipahami anak seumuran dia, saya ungkapkan bahwa kalau kita gagal atau salah dalam menetapkan dan menjalankan satu keputusan, hal itu setidaknya telah membuat kita belajar lebih baik terhadap apa yang kita lakukan dan apa hikmahnya untuk masa yang akan datang, dan yang utama kita telah mendapatkan satu dari dua nilai plus (pahala yang dijanjikan) atas ijtihad kita. Namun, hal yang paling disesali banyak pemimpin dan manajer dunia itu adalah ketertinggalan diri dan kehancuran organisasi karena satu keputusan yang tidak diambil.

Saya teringat satu peristiwa, di awal tahun 1990 perusahaan kamera KODAK dengan tegas tidak akan mengambil keputusan untuk ikut bermain di teknologi kamera digital. Menurut mereka, kamera analog yang menggunakan film memiliki keunggulan yang tak bisa dilawan oleh teknologi kamera digital.

Sementara kompetitor mereka seperti Canon, Nikon, Sony, Olympus *waashhaabihim* terus mengembangkan teknologi fotografi digital. KODAK mungkin lupa bahwa teknologi akan terus berkembang dan menyempurnakan dirinya, dan mengalahkan teknologi kamera analog. Walhasil, awal 2013 lalu KODAK secara resmi menyatakan bangkrut dan peru-

sahaan itu tutup. Mati. Guna menutup semua operasional, KODAK menjual hampir semua hak paten dalam teknologi kamera kepada para pesaingnya.

Nah, belajar dari kasus itu, saya tidak ingin anak saya kemudian hari menyesali diri sendiri, karena dia tidak mengambil keputusan untuk bersaing, dan menyiakan kesempatan berpartisipasi dalam seleksi ini. Bisa jadi anak saya tertekan dan merasa bebannya terlalu besar. Saya harus memahami kondisi dia, dan meringkan beban yang ada padanya. Pada saat yang sama, saya juga harus memulai sebuah kesadaran bahwa dia juga harus bertanggung jawab pada keputusan yang dia buat dan keputusan yang tidak dia buat, apa pun alasannya.

Bagaimana caranya? Saya memulai dengan motivasi. Ada ulasan menarik tentang ilmu motivasi dan bagaimana motivasi itu sebenarnya bekerja dalam diri manusia, dalam diri kita. Yang mengulas adalah E. Tory Higgins dalam bukunya *"Beyond Pleasure and Pain: How Motivation Works"* (2012). Menurut Higgins, selama ini motivasi diri atau memotivasi orang lain sering terkait erat dengan penghargaan dan sanksi, reward and punishment, antara madu dan cambuk. Bila kita beraktifitas dengan baik, terencana, fokus dan terkontrol, maka kita akan mendapatkan hasil yang kita harapkan. Kita sangat bersemangat untuk belajar dengan harapan akan ada penghargaan, pengakuan, imbalan yang akan kita peroleh. Kata 'hasil' ini merupakan bentuk penghargaan minimal atas kerja kita. Penghargaan lanjutan bisa berupa pengakuan dari orang/pihak lain bahwa kita memang bekerja dengan baik dan hebat. Pengakuan itu beraneka ragam, entah itu berupa sekedar pujian

"Anda Hebat dan Mengagumkan!!" atau bahkan sebuah tropi, piagam dan lainnya.

Demikian juga sebaliknya, kita termotivasi untuk menyelesaikan semua tugas dan target kita, atau datang ke arena pelatihan tepat waktu, atau menepati janji karena ada sanksi, ada punishment, ada cambuk, yang memaksa dan mengancam kita untuk berprestasi, agar memenuhi semua target atau hadir tepat sebelum sesi pelatihan dimulai. Kita kuatir bila tidak memenuhi target, bisa jadi gaji dan bonus kita dipotong juragan, atau kita takut bila datang terlambat ke pelatihan, fasilitator akan menghukum kita.

Keduanya (reward and punishment) adalah penggerak kita untuk bekerja atau melakukan hal yang jauh lebih baik dari biasanya. Menurut Higgins, ada faktor lain di luar kesenangan dan kepedihan itu. Menurutnya, dengan menafsir peristiwa Adam dan Hawa versi Kitab Injil, adalah fitrah manusia sejak diciptakan memiliki *keinginan untuk tahu*. Ketika mereka diciptakan dan ditempatkan di surga, ada satu larangan untuk menjauh dari satu jenis pohon. Tentu, ada kontribusi godaan setan dalam peristiwa terusirnya Adan dan Hawa dari surga.

Namun, ada faktor lain secara internal dalam diri Adam dan Hawa. Faktor itu adalah *rasa ingin tahu*, apa jadinya bila mereka mendekati pohon terlarang itu dan apa yang akan terjadi bila mereka memakan buah terlarang itu. Lalu mereka memakan buah terlarang itu, padahal mereka tahu konsekuensi reward and punishment atas aturan buah terlarang tersebut. Dan.. Bingo!! Tuhan menepati janji-Nya untuk menghukum mereka dengan menjungkalkannya dalam dunia fana (punishment) dan mengusir mereka dari keabadian dan

kedamaian (rewards). Oleh karenya, Higgins menilai, motivasi lain di luar madu dan cambuk itu adalah factor manusia yang punya rasa ingin tahu dan kuasa ingin mengontrol apa yang akan terjadi bila satu hal/peristiwa/rencana/aturan dan sebagainya dijalankan dan dilaksanakan melampaui kewajarannya, baik secara positif maupun negatif.

Itulah factor yang coba saya terapkan untuk memotivasi anak saya, tidakkah kamu ingin tahu bagaimana rasanya menjurai sebuah event yang prestisius? Ini juga sebenarnya berlaku bagi kita semua dalam program EP C3 ini. Tidakkah kita ingin tahu apa yang terjadi dengan madrasah sasaran (apalagi dalam kondisi yang sangat parah) saat mereka benar-benar menjadi madrasah efektif atas dukungan kita, atas kerja kita? Tidakkah kita juga ingin tahu, bila madrasah yang parah saja bisa berhasil maju, apa yang terjadi dengan madrasah yang kondisinya lebih bagus? Tidakkah kita ingin tahu, bila mereka berhasil, akan seperti apa kita (SNIP dan C3) nantinya?

------------------------------

Setelah acara makan di malam itu, kami kembali ke ruangan semula, dimana buku-buku anak saya berserakan. Anak saya menuntaskan semua buku yang harus dikerjakannya malam itu. Setelah itu, dia menatanya ke dalam tas. Lalu, dia bersiap tidur. Tak keluh, tak ada air mata terurai. Alhamdulillah.

Semoga bermanfaat.

**Salam Teamwork (Reliability–Respect–Honesty–Empowering–Focus)**

Refleksi 30

# Kunci Mutu: Perubahan Perilaku & Organisasi

**DALAM** pendekatan evaluasi efektifitas pelatihan Kirkpatrick yang dipakai dalam program Kemitraan Pendidikan ini, terdapat empat level yang diukur: **respon peserta – pembelajaran - perubahan perilaku - perubahan organisasi**. Pendekatan evaluatif ini sudah dikembangkan sedemikian rupa sehinga setiap level ada alat ukur tersendiri berikut prasyarat dan syarat yang harus dipenuhi dalam penggunaan pendekatan ini.

Secara pribadi, saat dahulu saya menjelaskan ke kawan-kawan tentang pendekatan tersebut, saya berharap ada diskusi yang lebih mendalam tentang istilah-istilah dalam pendekatan tersebut. Saya berasumsi, bahwa setiap dari kita (entah itu dari C3 baik dari staf program maupun staf support, di SNIP mulai dari manajemen, trainer dan mentor, hingga ke level madrasah yang begitu variatif komponen stakeholdernya) memiliki latar belakang yang berbeda, pengalaman yang berbeda, ekspektasi yang beragam dan aspirasi yang luas cakupannya. Sehingga, satu kata atau istilah saja akan berbeda pemaknaannya.

Mari kita ambil satu contoh saja, misal kata "pembelajaran" dalam konsep Kirkpatrick itu. Apa yang dimaksud pembelajaran

di sana? Apa yang dimaksud pembelajaran menurut Anda? Apakah ada arti, persepsi dan tafsir yang berbeda? Kalau berbeda, apa akan ada dampaknya dalam program kita? Seberapa besar? Lalu, dimana persamaannya? Apakah persamaan ini akan memudahkan kerja dan meningkatkan kinerja kita, atau justru menjadi jebakan penafsiran karena, misalnya, kita sudah bertindak apriori (bersikap dan merasa sudah tahu terlebih dulu sebelum dijelaskan tentang satu hal padahal kenyataannya bisa berbeda)?

Kata "pembelajaran" sendiri begitu beragam definisinya, tergantung perspektif, paradigma, fungsi, subjek, dan sebagainya. Kita mau ambil definisi dan arti pembelajaran yang mana untuk menafsirkan pendekatan Kirkpatrick itu? Menurut kawan-kawan yang mana? Baiklah, mari kita menerka-nerka dengan mengambil irisan subjek belajar dengan kategori umur: pembelajaran orang dewasa (adult learning).

Kenapa saya usulkan irisan ini, karena program kita ini subjek dan objek pelatihannya adalah orang-orang dewasa, tak ada satu pun modul kita yang diperuntukkan untuk murid-murid di madrasah, walau mereka adalah penerima manfaat (beneficieries) utama dalam program ini. Peserta pelatihan kita adalah para orang dewasa, baik di level C3, SNIP maupun madrasah. Ada alasan lain?

Pembelajaran orang dewasa adalah tentu saja pembelajaran yang didesain untuk orang dewasa sebagai peserta didiknya. Baiklah saya akui, secara terpaksa saya harus secara sederhana mendefenisikan apa pembelajaran orang dewasa itu terlebih dulu (walau saya menyadari, membuat sebuah definisi

itu tidak mudah – misal, apakah arti dewasa itu adalah mereka yang sudah berumur, ataukah kematangan cara berfikir, bersikap dan bertindak walaupun masih belia?).

Saking rumitnya, sebagai contoh saja, Brookfield dalam buku klasiknya namun masih relevan, *Understanding and Facilitating Adult Learning* (1986), harus menyimpulkan pendapat dari 8 ahli dan teoritisi pembelajaran orang dewasa ( Gibb, Miller, Kidd, Knox, Brundage & Mackeracher, Smith dan Darkenwald & Merriam ) sebagai beikut: Orang dewasa itu belajar sepanjang masa, dengan tahapan-tahapan negosiasi dan transaksi yang menjadi sebab dan motivasi pembelajarannya. Orang dewasa akan menggunakan gaya belajar yang beragam – seperti strategi mengumpulkan informasi, prosedur kognitif, dan persiapan mental.

Apakah definisi itu mencerminkan pembelajaran yang efektif? Belum tentu. Brookfield menjelaskan enam prinsip dalam praktek efektif dalam memfasilitasi pembelajaran, utamanya pembelajaran orang dewasa. Pembelajaran orang dewasa akan efektif bila ada a). partisipasi yang bersifat suka rela, b). saling menghormati pengajar/fasilitator – peserta didik, dan peserta didik – peserta didik, c). semangat kerja sama dalam pembelajaran, d). melaksanakan aksi/praktek dan refleksi pada saat yang bersamaan, e). refleksi kritis (khususnya paska pembelajaran), dan f). "pengarahan-diri" (self-direction). Nah, (a) – (e) mudah dicermati, point (f) ini terjemahannya aneh, tapi maksudnya begini: peserta didik tahu dan sadar diri apa yang mereka pelajari, kenapa mereka perlu mempelajarinya, bagai-

mana prosedur pembelajarannya, di mana mendapatkan materi dan sumber belajar serta bagaimana mengevaluasinya.

Ah, sudahlah, kita tak perlu banyak berteori. Lalu, ketika stakeholder madrasah sudah belajar dengan maksimal dan mendapatkan pemahaman yang luas tentang modul-modul kita, apakah kita disebut berhasil? Tentu saja, kita berhasil. Alasannya, kite berhasil merencanakan dan melaksanakan kegiatan, kita berhasil mengeksekusi anggaran, kita sukses melaporkannya, dan kita berhasil mencapai target dalam kontrak kerja kita. Well done!

Lalu, apakah dengan sendirinya tugas kita berakhir? Belum! Kenapa karena dalam skema pendekatan kita ada tambahan lagi membuat dan mengukur **Perubahan perilaku** dan **Perubahan organisasi**. Memang kita tidak diwajibkan untuk mengukur efektifitas program kita di level perilaku stakeholder madrasah dan perubahan organisasi. Keduanya itu adalah tugas utama POM. Toh, output kontrak kita adalah ketersampaian (deliverables) kegiatan-kegiatan yang telah kita rencanakan.

Namun saya punya beberapa pertanyaan untuk kita renungkan. Selama ini kita capek-capek untuk melaksanakan kegiatan dalam program ini, selama ini kita sering terpisah dari keluarga yang kita cintai dan memilih untuk bersama madrasah – bahkan tak jarang beberapa dari mereka atau anak kita sakit saat kita berada di propinsi lain, selama ini kita habiskan tenaga, waktu, dana dan muatan-muatan emosi untuk kerja-kerja kita dengan madrasah.

Apakah kita rela bila pengorbanan-pengorbanan kita itu hanya sampai pada tuntasnya kewajiban hukum kontrak kerja

semata, tanpa ada perubahan yang berarti di level madrasah? Bagaimana perasaan kita bila membandinkan betapa kita sudah berjibaku dengan program ini, namun tak ada apa-apa di madrasah, tak ada yang bisa dibanggakan, dan tak ada amal jariyah kita yang membekas di sana? Bukankah akan pedih bagi kita bila tak ada perubahan dengan madrasah?

Sebaliknya, bukankah akan ada kebahagiaan tersendiri untuk kita bila madrasah yang sering ditinggalkan itu termotivasi dan bergerak maju? Tidakkah akan mengharukan betapa kerja kita tak ada yang sia-sia bila madrasah mampu bersaing dan berani menjawab tantangan zamannya? Tidakkah indah bila amal kita di madrasah tumbuh, berkembang dan berbuah menjadi tabungan jariyah?

Agar kita terhindar dari mimpi buruk itu dan mencapai kebahagiaan lain dari program ini, tidak ada pilihan lain bagi kita selain turut menciptakan **Perubahan perilaku stakeholder** dan **Perubahan organisasi madrasah.** Kita lah yang mencipta, menghantar perubahan itu, biarkan beribu-ribu orang madrasah mengambil manfaatnya, dan biarlah organisasi lain yang mengukur dan mengevaluasinya.

Bukankah yang demikian itu adalah pilihan yang terbaik?

Semoga bermanfaat.

**Salam Teamwork (Reliability–Respect–Honesty–Empowering–Focus)**

Refleksi 31

# Mengurai Konflik, Merajut Solusi

**DI BULAN** Ramadhan lalu, saya harus berkunjung ke salah satu madrasah sasaran kita. Saya selalu girang bila ada kesempatan ketemu madrasah. Selalu ada cerita unik. Selalu ada gairah untuk maju. Selalu ada mimpi indah yang pelan-pelan mulai mewujud dalam implementasi. Namun kali ini berbeda. Sebuah tugas khusus harus dilaksanakan di madrasah ini: menyelesaikan konflik internal yang telah mendera madrasah.

Konflik ini telah memecah belah komponen madrasah, yang ditandai kepala madrasah dan staf bermusuhan dengan pengurus yayasan, guru terpecah dalam dua kubu, komite madrasah tak tahu harus bagaimana bertindak, murid-murid mulai gelisah. Di satu sisi, implementasi program yang semula bagus di awal period, kini mulai terbengkalai. Tentu saja, SNIP dan C3 harus bertindak untuk menyelamatkan keberlanjutan program, dan lebih dari itu SNIP dan C3 turut menyelesaikan masalah agar madrasah ini bisa melaju lebih kencang.

Tentu saya tidak akan menuliskan detail identitas dan siapa yang telibat dan apa-apa yang terjadi di madrasah ini. Selain masalah kepatutan dan kewenangan, apa relevansinya? Oleh karenanya, tulisan ini hanya refleksinya saja, apa hikmah yang

bisa kita pelajari untuk bekal kegiatan selanjutnya. Saat mau nulis tentang madrasah ini, saya secara pribadi sempat berpikir, kalau membedah konflik tanpa solusinya, maka akhir tulisan akan berakhir dengan kebuntuan dan tak ada pencerahan reflektif yang bisa kita ambil hikmahnya. Bila fokus di solusinya, bisa jadi menghambat partisipasi kawan-kawan untuk juga mencarikan solusiya. Kalau memasukkan keduanya, tulisan ini bisa panjang dan membosankan. Saya coba pilih keduanya, semoga singkat dan tidak membosan.

Konflik itu lumrah dalam sebuah proses perubahan, yang kawan-kawan bisa merujuk dalam teori pembentukan tim kerja dalam Modul ESI itu: Forming-Storming-Norming-Performing-Adjourning. Nah konflik itu artinya kita berada dalam proses storming, proses badai. Dus, dalam teori manajemen perubahan (change management) ada satu istilah yang berkaitan erat dalam konflik ini. Istilah itu adalah resistance to change, penolakan terhadap perubahan, penolakan inilah yang menuntun pada konflik internal dalam sebuah organisasi yang memutuskan untuk menjalani perubahan.

Menolak untuk berubah adalah awal konflik terjadi. Dalam bahasa yang lain, seorang penulis Manajemen Perubahan Jeanie Daniel Duck (1998) berargumen di Harvard Business Review bahwa, "the biggest challenge for managers in planning and implementing change is the dynamic of the process and not the pieces of change". Tantangan terbesar para manager dalam merencanakan dan melaksanakan perubahan adalah dinamika prosesnya, bukan pada perubahan itu sendiri. Penanganan resistensi atau penolakan untuk berubah, dinamika dalam perubahan, konflik dalam proses perubahan adalah

pokok dan inti dari sebuah proses perubahan itu sendiri. Singkatnya, manajemen perubahan adalah manajemen konflik.

Alasannya? Sederhana saja. Semua orang ingin perubahan yang lebih baik di semua level kehidupan. Di level personal, semua orang ini berubah untuk menjadi lebik baik, lebih nyaman dan lebih mudah dalam segala hal. Itu tidak bisa di bantah. Di level organisasi, semua staf ingin organisasinya berkembang labih maju. Organisasi yang maju akan memberikan banyak manfaat bagi anggotanya, di samping ada kebanggaan menjadi anggota/stafnya. Di level sosial kemasyarakatan, semua orang ingin pendidikan lebih baik, ada rasa aman saat berjalan di taman kota atau saat rumah ditinggal pergi, ada kemudahan untuk mengakses pada fasilitas kesehatan atau fasilitas publik lainnya, ada kenyamanan dan ketentraman saat menikmati hidup saat ini dan saat masa pensiun nanti. Dalam semua hal, setiap kita ingin kondisi yang lebih baik, kita ingin perubahan yang lebih baik.

Nah, kalau semua orang ingin berubah ke kondisi yang lebih baik, lalu kenapa ada orang atau kelompok orang yang menolak untuk berubah, dan pada ujungnya kenapa kita masuk dalam sebuah atau berbagai berkonflik, bukankah kita akan berubah menuju ke kondisi kehidupan yang lebih baik? Kalau semua orang ingin kehidupan kita menjadi lebih baik, lalu kenapa perubahan itu tidak bisa dikelola secara biasa-biasa saja, business as usual, sebagaimana madrasah/SNIP/C3 telah berjalan selama ini?

Kembali ke madrasah yang saya kunjungi di atas. Permasalahan di madrasah itu sudah berada dalam kondisi

yang kronis. Bukan hanya dalam arti bahwa konflik itu sudah menghambat peluang untuk maju cepat, lebih dari itu, konflik berkepanjangan itu menggerogoti dan menghancurkan prestasi yang sudah diraih. Saya tidak dalam berpikir secara eksageratif, atau bahasa gaulnya secara lebay, namun secara faktual, proses hitung kehancuran madrasah sudah berdetak aktif. Bila tidak ada upaya-upaya resolusinya, kok saya perkirakan umur madrasah itu tidak akan panjang. Wallohu a'lam.

Lalu bagaimana untuk membantu madrasah kita ini entas dari masalahnya? Problem solving itu banyak varian teorinya, tergantung berbagai komponennya, misalnya komponen apakah masalah itu "sudah" terjadi atau masalah itu pasti "akan" terjadi karena hukum sebab akibat. Nah, masalah di madarasah ini berstatus "sudah terjadi". Sebelum kita turut rembug untuk mencari solusinya, hal pertama dan utama yang perlu kita lakukan adalah mencermati statemen dari Eldridge Cleaver (1969), "you're either part of the solution or you're part of the problem", bila kita bukan bagian dari solusi, maka bisa dipastikan kita bagian dari masalah yang ada.

Ini penting bagi kita untuk menentukan dan memastikan posisi kita dalam sebuah penyelesaian masalah/konflik: kita akan menjadi solusi atau terjebak menjadi bagian dari masalah/konflik. Sering kita hendak membantu sebuah proses konflik, namun sering kita terjebak untuk masuk untuk mendukung salah satu kelompok yang berkonflik. Akhirnya, lambat laun dan kadang tanpa disadari, kita berada dalam posisi bukan bagian dari solusi, tapi justru bagian dari konflik. Dalam posisi seperti itu, sering kali kita justru mempertajam konflik. Bila ini terjadi, dapat dipastikan misi untuk menyele-

saikan masalah sudah gagal. Ini juga yang disadari oleh tim SNIP dan C3 saat hadir di madrasah itu.

Sama seperti kita hendak bepergian, kita harus tahu kita berada di mana saat ini. Ilustrasinya, Saya tinggal di Malang, bila kita diundang ke Jakarta, saya tidak akan langsung membeli tiket kereta Malang-Jakarta. Saya harus mendapatkan informasi dimana saya berada pada hari kegiatan di undangan itu berlangsung. Kalau saya berada di Bandung, kan tentunya saya tidak akan tetap membeli tiket Malang-Jakarta. Setelah itu, baru kita putuskan kemana kita akan pergi dan seperti apa medannya, syukurlah bila kita punya peta, plus tiketnya. Oleh karenanya, tim C3 meminta SNIP untuk memberikan semua informasi yang berkaitan dengan madrasah ini. Masih kurang cukup, C3 mengirimkan utusan untuk menggali informasi lebih jauh, dari siapa pun yang dipandang perlu.

Setelah informasi lengkap, saya dan tim SNIP hadir ke madrasah. Tak tanggung, Kasi Penmad dan Pokjawas juga mau hadir untuk di madrasah kita ini. Pertemuan melibatkan semua stakeholder madrasah, kepala madrasah dan staf, yayasan, guru, komite, beberapa tokoh masyarakat hadir. Suasana rapat panas dan tegang. Alhamdulillah. Pertemuan selama dua setengah jam dalam suasana Ramadhan yang barokah, peta jalan solusi disepakati. Pertemuan ditutup dengan doa bersama.

(Bersambung).

Semoga bermanfaat.

**Salam Teamwork (Reliability–Respect–Honesty–Empowering–Focus)**

Refleksi 32

# Kenapa Mereka Enggan Berubah?

**UNTUK** mengingatkan refleksi dari madrasah yang saya ungkap dalam tulisan sebelumnya. Madrasah ini sudah berada dalam konflik yang akut. Komponen utama yang seharusnya membangun madrasah semakin tercerai berai dalam dua kelompok. Bukan hanya peluang maju yang mulai sirna, keberhasilan yang telah dicapai semakin menguap. Alhamdulillah, langkah-langkah solusinya telah disepakati oleh komponen madrasah.

Lalu, kenapa banyak orang enggan berubah? Kalaupun mau berubah, yang mereka lakukan adalah keterpaksaan. Kalau mereka mampu menolak, mereka akan menghambat perubahan itu dan kembali menjalankan status quo, business as usual. Keengganan dan penolakan untuk berubah ada beberapa motif dan sebab yang melatarbelakanginya. Pertama, alasan yang sering muncul dari mereka yang menolak untuk berubah adalah perubahan itu dianggap hal yang tidak memberikan kepastian adanya perubahan yang lebih baik. Ada kondisi uncertainty, ketidakpastian dalam merumuskan rencana di masa depan.

“Jangan-jangan, saat ini kita justru sedang merencanankan kegagalan dan kematian kita” dan pernyataan pesimis sejenis adalah ungkapan dari ketidakmenentuan dalam merencanakan perubahan. Misalnya, madrasah akan melaksanakan rehab besar untuk semua ruang kelasnya. Rencana itu akan dimulai dengan penghancuran ruang-ruang kelas yang ada dan akan segera dibangun ruang baru di atasnya. Masalahnya, dananya tidak cukup untuk semua kelas, dan tidak ada kepastian dari mana dana tambahan akan didapat saat ruang-ruang kelas sudah dirobohkan. Akan belajar dimana semua anak didik? Ketidakpastian, uncertainty, akan mengombang-ambingkan mereka yang optimis perubahan akan dicapai.

Kedua, motif orang menolak untuk berubah adalah keamanan (security) diri yang terancam. Keamanan ini sebenarnya lebih bersifat non fisik. Jadi bukan uruan ada atau tidaknya satpam atau tim siskamling. Keamanan yang bersifat non fisik itu adalah keamanan atas jaminan pekerjaan tidak akan hilang, keamanan tentang gaji yang tidak berkurang, keamanan atas hubungan sosial antar staf kita tidak berubah menjadi renggang dan muncul konflik.

Ketiga, orang akan menolak untuk berubah bila mereka dipaksan untuk keluar dari zona nyaman dan melepaskan berbagai privilege yang selama ini dinikmatinya. Sebagai contoh, Kepala madrasah sering menolak berubah bila dia harus melepaskan privilege pembuatan keputusan tunggal ala one-man-show, dan harus berbagi peran dengan tim pengembang madrasah. Guru ogah berubah untuk membuat kurikulum dan RPP sendiri karena harus bekerja lebih ekstra dan melelahkan, dan memilih untuk kembali pada praktek-praktek yang selama

ini hanya fotokopi RPP dan kurikulumnya. Atau yayasan menolak berubaha karena perubahan akan mengganti hak pengelolaan keuangan ke tangan kepala madrasah dan komite madrasah. Silakan kawan-kwan tambahkan contoh-contoh lainnya.

Keempat, orang menolak berubah karena mereka tidak menjadi bagian dari proses perubahan itu, padahal secara de facto dan de jure orang-orang ini memiliki andil/peran/ tanggung jawab dalam organisasi atau madrasah. Orang-orang ini merasa tersisih, terluka hatinya dan membangun kecemburuan. Partisipasi semua stakeholder dan komponen madrasah menjadi kunci.

Dan yang terakhir adalah orang menolak untuk berubah karena informasi yang mereka terima tidak utuh atau tidak valid. Komunikasi yang tertutup atau tidak saling menghormati akan memunculkan informasi yang cacat. Bisa dibayangkan, apa jadinya informasi rencana kepala madrasah "membangun ruang kelas baru dengan merobohkan ruang kelas lama" hanya diterima oleh para wali murid "kepala madrasah akan merobokan ruang kelas"? Pasti heboh!

Kita jangan berasumsi bahwa penolakan berubah itu ada di awal proses perubahah. Tidak. Penolakan pada perubahan itu ada di berbagai level. Menurut duo penulis Gregory Iskat dan Jay Liebowitz dalam tulisannya "What to do when employee resist change" di jurnal Supervision (2003), penolakan terhadap perubahan itu ada di tiga level: level perencanaan, level pelaksanaan dan level paska pelaksanaan. Di madrasah yang saya ceritakan itu, di awal prosesnya, kepala madrasah dan kepala yayasan merencanakan bersama, dan

bersepakat bersama untuk memajukan madrasah dalam program Kemitraan Pendidikan ini. Mereka kemudian berselisih dan berkonflik dalam proses pelaksanaannya. Karena program ini masih berlangsung, kita belum memiliki data dan informasi penolakan perubahan/konflik di level paska pelaksanaannya. Namun kita perlu memonitor dan mengantisipasinya.

--------

Lalu, apa sebenarnya yang terjadi dengan orang-orang yang menolak berubah dan berkonflik ini? Untuk menjawab-nya, kita perlu sedikit berpikir lebih teoritik. Sebentar saja kok, nggak banyak. Secara teori, problem solving/pemecahan masalah dapat dikelompokkan ke dalam studi decision making, pembuatan keputusan. Logikanya, kita akan membuat sebuah keputusan karena kita sedang menghadapi masalah atau potensi masalah di masa depan.

Misalnya, kita perlu undang-undangan ketersediaan dan ketahanan pangan nasional saat ini dan di masa yang akan datang. Sehingga, saat ini dan di masa depan, kita tidak lagi kekurangan daging sapi, kedelai, bawang, buah-buahan dan sebagainya yang harus mengimpor dari luar negeri. Sebaliknya, kita bisa menganggap sebuah keputusan tidaklah berguna bila keputusan itu tak menyelesaikan masalah atau menghindarkan kita dari masalah. Lalu apa hubungannya pembuatan keputusan dengan orang menolak untuk berubah? Hubungan-nya dekat dan seharusnya baik-baik saja.

Banyak buku menawarkan strategi dan opsi yang perlu dilakukan untuk mengatasi penolakan untuk berubah ini. Ada

sebuah buku berjudul "Organizational Development and Change" hasil karya tim Dianne M. Waddell, Thomas G. Cummings, dan Christopher G. Worley (2007). Secara umum, buku ini merumuskan apa yang perlu dilakukan para pemimpin dan manajer untuk melakukan perubahan di level organisasi. Dalam buku ini ada satu bab yang berisi strategi pangananan penolakan para perubahan. Waddel dan tim menyarankan beberapa hal, pertama, para manajer yang memimpin proses perubahan harus menunjukkan empati dan memberikan dukungan untuk semua staf. Empati dan dukungan yang tulus akan berdampak pada sikap positif terhadap proses perubahan.

Kedua, komunikasi yang jelas, terbuka dan saling menghormati akan mendistribusikan informasi yang lengkap tentang arah dan tujuan dari perubahan yang diinginkan. Hal ini akan meminimalkan hal-hal yang kontra produktif.

Terakhir dan yang paling utama adalah partisipasi dan keterikatan batin (engagement) semua elemen dalam organisasi atau madrasah. Partisipasi ini mencakup level perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi. Partisipasi multi stakeholder yang melibat berbagai komponan madrasah ini memang memiliki resiko memperlambat proses perubahan. Bisa dibayangkan, untuk menyusun RKM saja, kita memerlukan waktu yang panjang dan proses yang melelahkan.

Jadi, untuk menutup tulisan ini, penolakan terhadap perubahan yang akan berujung pada konflik bisa kita prediksi kapan akan terjadi dan apa-apa saja penyebab, dan akan seperti apa dampaknya. Demikian juga dalam program ini, baik di level Komponen 3, SNIP hingga level madrasah. Pengalaman

saya bila kita berada dalam situasi tersebut, pertama jangan panik walau kita lelah. Tetaplah fokus bahwa kita harus menjadi bagian dari solusi. Insyaalah, solusi atas masalah kita akan kita temukan, dan kita harus yakini: Sesungguhnya setiap dalam kesulitan itu pasti ada kemudahan. Dan bahwa sesungguhnya, bersama dalam setiap masalah pasti disertakan solusinya.

Semoga bermanfaat.

**Salam Teamwork (Reliability–Respect–Honesty–Empowering–Focus)**

Refleksi 33

# Dari Change Management Menuju Organization Development

**SETELAH** ditagih sana sini, seperti orang yang sedang berhutang, akhirnya saya perlu menulis lagi. Ya, perlu dan harus. Memang ada kesibukan yang padat, namun itu bukan satu alasan untuk tidak menulis. Sejujurnya, capek lalu enggan untuk membaca, berakibat malas pula untuk menulis. Pada titik tertentu, itu lumrah. Namun, tak boleh terlalu lama untuk menyiakan rahmat Allah: waktu dan kesehatan raga dan pikiran untuk berkarya di jalan-Nya.

Saya harus menulis. Ketika akan menulis coretan reflektif ini, saya agak bingung mau nulis apa, terlalu lama menelan-tarkan keterampilan menulis juga membuat sedikit canggung. Apa pertanyaan yang ingin saya jawab? Apa yang harus saya refleksikan?

Agak lama juga mencari pertanyaan itu. Apa yang harus direfleksikan dari apa yang telah kita lakukan. Bingo!! Apa yang telah kita lakukan? Apa? Bila kita mengacu pada kontrak kita (Cardno-SNIP), yang kita lakukan pada intinya adalah mem-bantu meningkatkan mutu layanan pendidikan madrasah.

Kawan-kawan bisa menambahkan kata akreditasi, 8 Standar Nasional Pendidikan, dan sebagainya, dan seterusnya. Hal tersebut berada di level outcome dari tujuan kita bersama. Bagaimana cara membantu madrasah tersebut, seperti yang kita pahami bersama, program ini memiliki trisula tajam: pelatihan, pendampingan dan dana hibah. Ketiganya tidaklah bisa dipisahkan. Dan ketiganya berada di level output program Kemitraan Pendidikan ini.

Sejenak mari kita sedikit membuka kembali catatan dan ingatan kita tentang apa yang telah kita lakukan di level madrasah, sejak awal pertama kali kita bersentuhan dengan madrasah untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan mereka. Pertama, tentu kita menyeleksi dan menetapkan madrasah sasaran, fase ini ada dan dilaksanakan, namun kewenangan bukan berada pada kita. Secara programatik, 'kontak' kegiatan pertama kita (yang dianggarkan SNIP) dengan madrasah adalah need assessment, yang di dalamnya kita memutakhirkan data madrasah, melihat kebutuhan mereka mengacu pada standar mutu nasional, memetakan situasi bagaimana SNIP akan mengimplementasikan programnya, dan info tambahannya lainnya.

Selanjutnya, kita implementasikan pelatihan madrasah. Diawali tentang bagaimana wujud madrasah yang efektif dan pentingnya tim kerja pengembangan madrasah yang handal, dilanjutkan dengan pelatihan bagaimana mewujudkan madrasah yang efektif itu, sampai hingga madrasah memiliki bahan evaluasi diri untuk perencanaan mereka untuk tumbuh dan berkembang.

Pada saat yang hampir bersamaan, madrasah didampingi oleh para mentor yang tangguh bagaimana menyusun perencanaan dan penganggaran untuk menjadi madrasah efektif nan bermutu. Setelah RKM tersusun, selanjutnya dana hibah disalurkan dan rencana madrasah dieksekusi sesuai jadwal dan panduan yang ditetapkan. Selanjutnya, 'bola' program ini dimainkan dua tim hebat antara SNIP dan madrasah. Agar 'pertandingan' meningkatkan mutu ini menarik, maka kedua tim harus bermain cantik, mengeluarkan semua kecakapan dan pengetahuannya, dan bersemangat hingga waktu yang mungkin tak berbatas. Tim C3 hanyalah sekedar supporter, terkadang wasit, terkadang pelatih, terkadang pemain cadangan yang tak pernah dimainkan, dan yang pasti bukan juru karcis.:-))

Hasilnya, Alhamdulillah! Madrasah Tahap 1 belum ada yang dilaporkan mendapat predikat TT oleh BAP. Endline Tahap menunjukkan tak ada satupun yang TT, 92% berada di level A dan B. Jauh di atas target RENSTRA Kementerian Agama. Ini sebuah petunjuk indah bahwa madrasah menuju peningkatan mutu yang signifikan. Semoga demikianlah mutu yang akan distandarkan BAP. Bravo, Tim Tahap 1!

Sebenarnya, secara organisasional, apa yang kita lakukan untuk madrasah ini? Akan kita beri nama apa semua proses organisasional ini peningkatan mutu madrasah ini? Nah inilah yang membuat saya harus mencari referensi lagi. Baca lagi. Awalnya saya apriori dan meyakini bahwa ini adalah proses manajemen perubahan (Change Management). Dalam manajemen perubahan, semuanya perlu direncanakan, lalu rencana itu diterapkan, dimonitor dan dievaluasi. proses ini terus berputar dan berulang walau area dan bentuk kerjanya berubah sesuai kemajuan yang dicapai.

Sama seperti madrasah menyusun EDM dan RKM, maka keduanya harus direview untuk kemajuan selanjutnya. Jadi, saya berpandangan, semua yang kita lakukan ini adalah proses planned change management. Pandangan saya kemudian goyah setelah saya membaca sebuah buku yang cukup sederhana dan topik-topiknya disajikan secara komunikatif dan menuntut para pembaca aktif untuk berefleksi. Yang saya temukan adalah proses ini disebut Organization Development (OD). Buku yang saya maksud adalah "ORGANIZATION DEVELOPMENT: Principles-Processes-Performance", yang ditulis oleh Gary N. McLean (2006). Buku ini, yang akan lebih mudah dipahami bagi para praktisi organisasi, menjelaskan perbedaan manajemen perubahan dengan OD, salah satu bedanya adalah, menajemen perubahan bersifat temporer, sementara OD lebih bersifat jangka panjang.

Lalu, apakah OD itu? McLean mungkin juga garuk-garuk kepala yang tak gatal bila ditanya definisinya, karena secara luas, tak ada definisi baku tentang OD ini. Tak terelak, McLean harus membuat definisi yang diambill dari berbagai sumber dan pengalamannya. Menurutnya, *"Organization development is any process or activity, based on the behavioral sciences, that, either initially or over the long term, has the potential to develop in an organizational setting enhanced knowledge, expertise, productivity, satisfaction, income, interpersonal relationships, and other desired outcomes, whether for personal or group/team gain, or for the benefit of an organization, community, nation, region, or, ultimately, the whole of humanity" (hal. 9).*

Maaf, saya tak akan bahas banyak pada definisi itu. Pun, saya tak akan menerjemahkannya. Yang menarik saya untuk membahasnya adalah bagaimana proses OD itu berawal dan akan berakhir. Ada banyak metode dalam OD, namun proses dari metode "action reseach" yang paling dekat dengan yang kita lakukan. Dalam metode ini, McLean merumuskan delapan tahap yang perlu dijalani: Entry, Start-up, Assessment and Feedback, Action Planning, Implementation, Evaluation, Adoption, and Separation. Wujud dan pelaksanaan tahapan ini akan sangat bergantung pada konteks organisasi yang akan ditingkatkan. Dalam konteks kita, tahapan perubahan, akan sangat bergantung pada konteks madrasah yang kita intervensi. Sehingga, tidak heran bila madrasah yang kita dampingi menunjukkan pencapaian hasil yang berbeda-beda.

Biar mengena, kawan-kawan SNIP silakan sejenak memposisikan diri, merasa, atau berpikir seolah-olah adalah para "konsultan" madrasah untuk mengembangkan mutu pendidikannya. Dan saya yakin, pada kenyataannya, kawan-kawan adalah konsultan mereka, dalam banyak hal. ya... setidaknya untuk menjalankanprogram Kemitraan Pendidikan ini. Dengan berpikiran bahwa kita 'konsultan' madrasah, maka kita akan mudah memahami delapan tahapan dalam ide McLean berikut ini.

Entry – Tahap pertama ini adalah mencari klien. Dalam program kita, tahapan ini dapat kita abaikan, karena proses seleksi madrasah bukan kita (SNIP) yang menentukan walau kita yang melaksanakan proses verifikasi madrasah. namun pada intinya, ini proses kita mendapat klien dan bersepakat untuk mengembangkan organisasinya.

Start-up – Tahap selanjutnya, kesepakatan harus tercapai antara kita sebagai konsultan dan madrasah sebagai klien. Dalam kasus kita, madrasah sudah di-SK-kan oleh Direktur Penma dan sudah dikontrak oleh Cardno. Dalam Tahap ini, proses lebih banyak berada di level Kementerian Agama dan DFAT, juga Cardno. Nah, bedanya adalah di tahap ini McLean mengharuskan oraganisasi klien sudah harus memiliki tim yang akan bekerja, sementara dalam konteks kita, tim pengembang maddrasah akan dibentuk sebagai output pelatihan ESI.

Assessment and Feedback – Di level madrasah, jelas kita melakukan need assessment ini, sementara feeddback-nya dilakukan melalui proses penyusunan EDM. Pada intinya dalam tahapan ini adalah, klien kita harus paham kekuatan dan kelemahan organisasi dan harus paham posisi dimana madrasah saat ini dan kemana arah pengembangannya.

Action Plan – Selanjutnya, kita sebagai klien konsultan harus memfasilitasi penyusunan rencana kerja pengembangan-nya. Subjek penyusunan ini haruslah dua pihak, konsultan dan klien. Di sinilah peran pelatihan dan mentoring mulai mengambil tempat dalam program Kemitraan ini. Dari proses ini, madrasah kita memiliki EDM, RKM, RKAM dan Perencanaan Budget (template) hibah.

Implementation – Ini adalah fase yang paling kritis dan melelahkan. Inilah fase semua kerja perubahan itu berlangsung. Dalam fase ini, pendampingan harus tetap melekat dengan berbagai kegiatan monitoring, sehingga proses perubahan akan berada dalam rel yang tepat dan arah yang benar. Tentu sebagai konsultan, kita tidak perlu bekerja terlalu teknis untuk

memastikan implementasinya. Misalnya, tak perlu kita harus juga menjadi tukang dalam merevasi toilet. Fase ini disebut intervensi.

Evaluation – McLean merumuskan dalam sebuah pertanyaan sederhana untuk dijawab dalam fase ini "Seberapa baik intervensi kita mencapai tujuan yang telah direncanakan?" Untuk konteks kita, utamanya madrasah Tahap 1 yang telah didampingi selama 18 bulan, inilah pertanyaan yang harus kita jawab itu, segera. Untuk hasil intervensi, kita bisa menjawabnya dengan bukti Endline itu, bahwa positif 92% efektif. Namun ada area yang perlu kita juga evaluasi mendalam, bagaimana proses pelaksanaannya? Hasil itu penting, Proses juga jauh lebih penting. Madrasah sasaran Tahap 1 semuanya mendapat A dalam Endline, atau bahkan hasil visitasi BAP.

Namun bila prosesnya dilalui dengan banyak kasus non-compliance pada aturan dan panduan dari program Kemitraan dan/atau melalui proses sogok menyogok, hasil itu menjadi tak ada gunanya.Sebaliknya, hasilnya jelek, tapi prosesnya sudah tepat dan benar. Ini memang menyedihkan, namun kita lebih bisa menerima kenyataan, karena proses itu akan kita evaluasi agar kita dapatkan hasil yang baik secara efektif.

Adoption – Menurut McLean, bila pertanyaan di evaluasi itu terjawab bahwa intervensi yang dilaksanakan berjalan sangat baik, dengan sendirinya perubahan akan diadaptasi secara institusional oleh lembaga. Hal ini akan menjadi jalan pengembngan organisasi ke depan. Bagi saya, ide MacLean itu ideal untuk organisasi yang sadar bahwa mereka adalah hidup dan dinamis, utamanya organisasi profit.

Dengan madrasah, kondisi ini bisa berbeda. dengan lembaga pemerintah yang birokratis, situasinya bisa lebih membuat stres dan gelisah. Dalam pandangan saya, proses adaptasi ini tidak berlangsung secara otomatis. Dalam kunjungan saya ke ke dua madrasah beberapa hari lalu, saya bertanya kepada para kepala madrasahnya, "ke depan, untuk memajukan madrasah, apa yang akan anda lakukan?". Dalam bahasa yang berbeda, keduanya menjawab, bila ada bantuan lagi, kami akan sangat berterima kasih. Inilah kenapa kemudian, Tim EP C3 sangat konsen, dan pada beberapa kesempatan tim C3 sangat bawel, dengan proses pelestarian (sustainability) dan pengembangan program ini, baik di level pemerintahan daerah, kementerian, madrasah dan SNIP.

Separation – Setelah proses implementasi, ada keyakinan proses transfer pengetahuan, kecakapan, dan pengalaman organisasi klien akan meningkat untuk mencapai tujuan yang lebih baik. Demikian juuga dengan kita terhadap madrasah. Melalui proses intervensi ini, ada lompatan kapasitas yang dimiliki oleh stakeholder madrasah untuk menjadi madrasah yang efektif, madrasah yang bermutu. Pada titik inilah dan pada waktu inilah, kita sebagai konsultan harus menarik diri. SNIP menarik diri dari madrasah Tahap 1. EP C3 menarik dari dari SNIP dan madrasah. Secara nasional, EP C3 akan dan harus undur diri pada tahun 2016.

Demikian tulisan ini, **semoga bermanfaat.**

**Salam Teamwork (Reliability–Respect–Honesty–Empowering–Focus)**

Refleksi 34

# Strategi Keluar dan Kesinambungan Program

**DALAM** sisa waktu implementasi Tahap 1 ke depan ini, Kemitraan Pendidikan Autralia Indonesia Komponen 3 akan berhamburan terma dan jargon baru: Sustainability and Exit Strategy. Kenapa saya sebut jargon, karena konsepnya belum sepenuhnya terbentuk dan paripurna untuk dieksekusi. Jelas, kita akan segera tahu arti sustainability dan exit strategy itu; sederhana maknanya, pelestarian dan strategi keluar. Tentu, konteksnya adalah program-program Kemitraan Pendidikan ini, khususon Akreditasi Madrasah.

Hanya saja, sampai saat ini, beberapa pertanyaan besar dan mendasar yang disampaikan bapak Kyai kita Robert Kingham dalam lokakarya Stakeholder Meeting on Sustainability beberapa waktu lalu di Jakarta, sampai saat ini belumlah terjawab. Pertanyaan itu "Apa yang akan dilestarikan?", "Bagaimana caranya?" dan "Siapa yang akan melakukannya?".

Apa yang akan dilestarikan? Banyak sekali pertanyaan lanjutannya. Apakah metode dan pendekatan programnya? Apakah manfaatnya? Manfaat di level apa, madrasah, Kemenag, SNIP, atau kesemuanya? Ataukah, jenis-jenis kegiatannya saja?

Atau hanya satu moful pelatihan ESI atau MBM? Atau kah hibahnya yang akan dilestarikan oleh Kemenag atau Pemda kepada madrasah dan/atau SNIP? Apa, apa? Kalau kawan-kawan akan menjawab keseluruhan program Kemitraan ini, pertanyaan lain adalah siapa yang akan mendanai, sementara anggaran dari Pemerintah Australia pasti akan berakhir? Kalaupun dari DIPA atau APBD, seberapa akan mampu dicakup? Pengalaman dari beberapa kabupaten, tidak semua program pelatihan dan pendampingan mampu dicakup oleh DIPA dan APBD.

Lalu bagaimana ini, apakah program Kemitraan ini bisa dilestarikan oleh sumberdaya dalam negeri dan daerah? Kalau iya, bagaimana caranya sehingga begitu program berakhir di Propinsi dan kabupaten Tahap 1 secara lembut? Inilah yang kemudian kita juga perlu memikirlah cara keluar kita dari wilayah sasaran itu, sebuah strategi keluar. Di sinilah saya mengundang kawan-kawan untuk berdiskusi tentang bagaimana program ini ke depan.

Setelah saya renungkan, bagaimana kalag menjadi cara berpikirnya dibalik, bukan mendahulukan APA yang akan dilestarikan, tapi SIAPA yang melakukan program peningkatan mutu madrasah ini lebih lanjut. SIAPA ini harus disadari banyak subjek, banyak stakeholder, mulai dari tingakt nasional,

propinsi, kabupaten hingga madrasah. Saya memilihnya dari level propinsi, dan subjek SIAPA ini adalah SNIP, kawan-kawan sekalian. Kawan-kawanlah yang menjadi subjek sentral untuk melestarikan program ini paska umur Kemitraan berakhir. Jadi, sekali lagi, SNIP lah yang utama, seperti dalam gambar attachment.

Bila kita lihat struktur kegiatan SNIP saat ini, ada 4 (empat) hal yang berada di SNIP sebagai elemen utamanya, di luar tim yang beraktifitas. Tentu saja, tim adalah penggerak utamanya. Sementara, elemen kegiatannya mencakup Pelatihan, Mentoring, Penguatan Sistem dan manajemen Hibah. Oleh karenanya, keempatnya berada dalam kontrak SNIP. Keempatnya adalah inti. Kerja keluar SNIP di level madrasah adalah penyediaan Pelatihan, Mentoring dan monitoring implementasi Hibah.

Dari sekian banyak pelatihan, mentoring dan monitoring, ada beberapa kegiatan yang dilakukan SNIP, melebihi yang diharapkan dari kontrak yang diteken bersama. Misalnya, SNIP Jakarta melatih ESI dan MBM dari dana DIPA kepada sekitar 100 kepala dan pengawas madrasah. Di Banten, ESI dilatihkan di Didakmen Muhammadiyah. Mentor Jabar menyebarkan pemahaman pelatihan KTSP ke madrasah lain. Kemenag Jatim mengadipsi pelatihan ESI untuk pengawas se-propinsi, dan advokasi SNIP Jatim untuk membantu madrasah mendapatkan APBD untuk penguatan program akreditasi. Jateng, Sumsel, Kaltim dan SNIP lainnya melibatkan KKM dan madrasah non sasaran dalam berbagai pelatihan dari budget yang ada. Banyak SNIP Tahap 1 dan Tahap 2 lain yang melakukan kegiatan-kegiatan hebat ini. Nah, bila garis-garis hitam dalam gambar itu adalah jenis kegiatan (misalnya, pelatihan SNIP

yang saya contohkan di atas), maka apa yang dilakukan kawan SNIP berada dalam fase warna kuning, fase diseminasi, fase menyebarkan modul pelatihan, program mentoring dan sejenisnya. Tentu saja, program diseminasi ini adalah langkah hebat. Apresiasi yang tinggi harus diberikan.

Pertanyaannya, apakah semua kegiatan itu akan terus dan tetap berlanjut setelah program Kemitraan ini berakhir? Sejauh ini, belum ada laporan masuk yang menjelaskan bahwa ada SNIP yang sudah berani menjamin kelestarian program-program yang mereka diseminasi tersebut. Belum ada buktinya ada garis warna hitam dari SNIP yang memasuki area hijau. Namun, benih-benihnya sudah ada dan sudah mulai bersemi.

SNIP Jatim sudah menjalin MOU dengan Kemenag untuk kerja-kerja pelatihan Kurikulum 2013, untuk periode anggaran 2013 ini. SNIP CTLD sudah dipercaya mengisi struktur MDC Jakarta. Dua contoh ini hanyalah tahap awal yang dilaporkan ke EP C3. Yakin yakin, SNIP lain juga berusaha ke arah yang sama. Apakah dua contoh ini pasti akan berlanjut ke depan? Nah, inilah yang sebenarnya akan didorong oleh EP C3 kepada SNIP. Syaa yakin, semua SNIP punya potensi yang besar untuk memliki kontrak kerja dengan lembaga lain untuk pemberdayaan madrasah dan/atau peningkatan mutu madrasah.

Caranya? Networking semua SNIP telah ditingkatkan. Dalam berbagai workshop, SNIP sudah dikenalkan secara kelembagaan, sudah dipadukan dalam program-programnya dengan para stakeholder propinsi dan kabupaten. Beberapa SNIP sudah menerima tawaran kerja sama. Ini langkah-langkah yang perlu dikembang dan terus dikembangkan untuk men-

capai area hijau itu. Di sinilah, SNIP harus bersiap diri, dan bekerja mulai dari sekarang.

---------------

Secara teoritik, bagaimana para stakeholder akan melestarikan program pembangunan (seperti Kemitraan Pendidikan ini) adalah berjangkar pada apa yang disebut "triple bottom lines": Manusia, Alam dan Profit. Melulu mengurusi kesejahteraan manusia akan sirna bila alam dan prifit diabaikan. Satu aspek tak bisa mengabaikan aspek lain. Ketiga aspek itu harus tangani. Inilah konsep kelestarian yang dirumuskan PBB melalui sebuah komisi yang diketuai Brundtland pada tahun 1987.

Ya, betul, sustainability di sini lebih diperuntukkan untuk lembaga profit. Namun, ada hal yang perlu kita pelajari lebih lanjut untuk kerja seperti dalam Kemitraan Pendidikan ini yang bersifat proyek. Kata proyek ini bermakna, usaha/kerja yang tujuannya telah ditentukan, untuk daerah tertentu, dalam jangka waktu tertentu, dan dalam anggaran tertentu: SNIP bekerja untuk meningkatkan mutu madrasah sesuai 8 SNP, di kabupaten sasaran, selama 24 bulan dan dengan dana 400ribu dolar.

Lalu, bagaimana konsep sustainability/pelestarian program dalam kerja yang bersifat proyek ini? Nah, *pertama*, yang harus disadari adalah yang bersifat proyek itu adalah kerja kontrak SNIP dengan Cardno. Yang bersifat langgeng ini adalah organisasi SNIP sendiri, seperti Ma'arif, Kampus, MDC, Yayasan dan seterusnya. Di samping itu, yang bersifat langgeng itu adalah kerja untuk meningkatkan mutu pendidikan madrasah.

Ada atau tidak ada Kemitraan, organisasi kawan-kawan SNIP ini tetaplah ada untuk kerja apa pun, dan kerja peningkatan mutu madrasah akan tetap berlangsung, oleh siapa pun.

*Kedua,* dalam buku "Sustainability in Project Management" Gilbert Silvius dan Ron Schipper menulis Bab "Sustainability and Projects" (2012). Menurut mereka, walaupun kerja yang bersifat proyek (seperti program Kemitraan ini) bersifat jangka pendek, namun bila dikelola dengan efektif, kerja-kerja temporer ini akan mempengaruhi oraganisasi permanen secara mendasar dan berkelanjutan, bahkan negara pun bisa dipengaruhi garis haluan negaranya. Nah, di sinilah peluang kita untuk tetap bekerja dalam mencari dan mencapai kelesteraian program Kemitraan ini. Pengaruhnya dimana? Banyak sekali. Bisa dalam metode dan pendekatannya, bisa bentuk-bentuk kegiatannya, orang-orang dan lembaganya, perencanaannya, agenda dan tujuan kegiatan, dan seterusnya.

---------------

Nah, kawan-kawan SNIP, menurut Anda bagaimana?

**Salam Teamwork (Reliability–Respect–Honesty–Empowering–Focus)**

Refleksi 35

# Untuk Perubahan, Bangun Asumsi Positif

**DALAM** beberapa kesempatan bertemu dengan kawan-kawan SNIP, saya sering berbicara banyak hal dan bertanya tentang banyak hal. Terkadang dalam pertemuan formal atau non-formal. Tentu, dalam hal ini terkait dengan progres dan capaian program peningkatan mutu madrasah yang kita lakukan bersama. Jawaban yang saya dapatkan sungguh beragam.

Alhamdulillah banyak capain yang diraih, bahkan pada beberapa kesempatan melebihi ekspektasi. Ada program yang sedang dilakukan sehingga outputnya belum tercapai. Ada kegiatan yang belum terlaksana karena memang jadwalnya masih beberapa bulan lagi. Dan ada output yang sudah masuk jadwalnya, namun belum juga terlaksana kegiatannya. Untuk yang terakhir ini, saya masih bisa bilang Alhamdulillah, karena tim SNIP masih sehat dan bugar untuk melakukan kegiatan tersebut. Kesehatan d an kebugaran ini modal utama, dan layak disyukuri.

Saya sangat ingin tahu, kenapa kegiatan yang sudah masuk jadwal itu belum juga dilakusakan. Beberapa dari kawan-kawan memberikan jawaban yang sangat beragam, mulai dari

alasan teknis, legal, jadwal, tata kelola sumberdaya manusia dan seterusnya, dan selanjutnya. Bisa jadi, memang itu penyebab utamanya kenapa kegiatan belum juga dilaksanakan. Bisa jadi. Secara pribadi, saya ingin tahu lebih jauh lebih dari sekedar apa yang tertulis atau hal-hal yang secara teknis. Saya sangat tertarik ingin tahu apa dibalik yang disampaikan oleh kawan-kawan SNIP, tanpa perlu saya bersifat menghakimi, judgmental. Saya ingin tahu apa di balik semua ini, bisa jadi hal tersebut tidak disadari kawan-kawan yang saya ajak bicara.

Beberapa hal yang saya temukan dari berbagai daerah adalah sebagai berikut:

1. Susah bekerja dengan birokrasi dengan kultur yang berbeda dari dunia akademik.
2. Mentor kami harus dipandu sedetail-detailnya. Kami harus sabar (kompetensi mereka di bawah ekspektasi).
3. Saya sangat kasihan pada kepala madrasah itu (madrasahnya terindikasi fraud).
4. Sedikit-sedikit ada biayanya (bekerja dengan birokrasi).
5. Itu bukan saya (ada kasus salah kirim)
6. Saya langsung mules, pak (melihat diagram, memahami beban kerja sudah besar dan masih akan bertambah).
7. Saya takut lembaga kami goyah (dengan beban berlebih).
8. Pelatih kami sudah menjabat posisi struktural, sehingga waktunya berkurang untuk SNIP.

dan... banyak sekali. Karena saya ingin tahu, saya terus mendengarkan, mencatat, dan mulai menafsirkan untuk memberikan input dan rekomendasi.

Berbagai pernyataan itu adalah data yang sangat penting bagi saya, untuk membuat asessment dan rekomendasi untuk SNIP. Justrru di sana lah permasalahan sebenarnya sumber kontribusi yang besar kenapa kegiatan belum dilaksanakan, daripada alasan-alasan teknis yang disampaikan.

-----------

Kenapa hal itu penting? Saya ingat, seorang konsultan OD di satu sekolah Montessori di Brisbane (maaf saya lupa namanya) memberikan satu sesi pengalamannya kepada para stakeholder program LAPIS yang menjalani short course selama sekitar sepuluh hari pada tahun 2010. Di sekolah Motessori itu, sang konsultan bertanya kepada stakholder sekolah, tentang apa tantangan mereka untuk maju.

Tentu saja mereka menjawab banyak hal, baik itu masalah internal, eksternal dan tantangan alam. Si konsultan tak puas dengan jawaban itu. Dia ingin mencari kenapa orang-orang menjawab seperti itu. Dia membaca buku sejarah sekolah itu, mendengarkan banyak cerita dari guru, siswa dan orang tua, dan sebagainya. Dari semua informasi yang didapatkan, stake-holder sekolah merasa bahwa sekolah berada di alam liar, banyak srigala berkeliaran yang siap memangsa anak-anak,dan sekolah itulah benteng pertahanan terakhir. Dari sana kemu-dian sang konsultan memahami kenapa sekolah ini susah maju dan bersikap introfet terhadap perubahan. Dari sana, kemudian membuat perencanaan OD-nya untuk sekolah ini. Dan, ber-hasil!

Lalu, saya cari dimana basis teori sang konsultan tersebut. Gak susah carinya, karena kata kuncinya sudah diketahui:

Organizational Development (OD). Ketemulah saya dengan teorinya Warren Bennis (1969) yang mendefinisikan OD sebagai response untuk perubahan dengan mencakup berbagai strategi untuk mengubah kepercayaan, sikap, nilai dan struktur (beliefs, attitudes, values, and structures) organisasi agar mampu beradaptasi dengan teknologi, pasar dan tantangan baru, serta tantangan proses perubahan itu sendiri.

Teori Bennis ini artinya OD sangat terkait dengan perilaku manusia (behaviour) dalam organisasi. Merubah organisasi itu artinya yang merubah manusia, sementara manusia itu multi dimensi, mulai dari fisik, mental, psikologi, hingga urusan sosial, ekonomi, politik dan seterusnya. Teori Bennis tentang beliefs, attitudes, values, and structures, kemudian disempurnakan oleh Edgar Schein (1980) mengilustrasikan apa yang disebut Gunung Es Kultural (cultural iceberg). (Silakan cek dua attachment).

Schein menggambarkan bahwa mengembangkan organisasi dan manusia di dalamnya sebenarnya merupakan pekerjaan yang berlapis-lapis. Ada lapisan atas yang kasat mata. Di lapisan ini ada berupa perilaku manusia, artefak--artefak bendawi yang dapat dijangkau indera kita, dan tata aturan/norma yang tertulis. Di lapisan kedua adalah nilai-nilai yang ada di organisasi dan keyakinan yang dipercayai. Lapisan ini sudah tak nampak oleh mata, namun kita bisa merasakan hasilnya. Tentu saja nilai dan keyakinan ini adalah yang benar-benar dipraktekkan, bukan sekedar yang diketahui. Misalnya, ketika madrasah punya toilet yang sangat kotor, artinya madrasah ini hanya tahu bahwa "Kebersihan sebagian dari Iman" hanyalah nilai yang diketahui, belum dipraktekkan.

Nah, lapisan ketiga adalah lapisan yang paling susah untuk diketahui. Lapisan ini berisi asumsi-asumsi kita terhadap realitas dan persepsi-persepsi kita tentang kenyataan yang ada di sekitar kita. Kenapa ini sulit diketahui, karena asumsi-asumsi ini berada di dalam pikiran kita. Sebagian di antaranya berada di pikiran luar sadar kita. Asumsi-asumsi itu direkam dan tersimpan dalam sel-sel otak kita dan mempengaruhi kita untuk menafsirkan realitas dan memproyeksikan apa sikap dan tindakan terhadap realitas itu. Dampaknya, misal saja, bila ada anak kita atau teman kita yang kita anggap keras kepala atau bebal terhadap satu hal, hal itu karena kita memiliki asumsi yang berbeda dengan mereka.

Sehingga, tidak heran bila kita sering mendengar ungkapan, "Hati-hati dengan pikiranmu". Ini menunjukkan bahwa, jika kita berpikir positif, maka tindakan positif yang akan kita ambil. Bila kita berpikir negatif terhadap sesuatu, maka tindakan yang bersifat negatif jugalah yang akan kita lakukan. Misalnya, jika kita berpikir negatif pada kotoran sapi misalnya, makan kita akan menghindarinya karena (misalnya) najis. Namun, bila kita berpikir positif, maka kotoran sapi itu dapat dijadikan pupuk organik atau sumber gas alam terbarukan.

-----------

Bagi saya, beberapa ungkapan di atas juga memuat asumsi-asumsi terhadap kenyataan yang ada di sekitar kita. Bila asumsi "Susah bekerja dengan birokrasi dengan kultur yang berbeda dari dunia akademik" tetap dipertahankan dalam diri kita, maka tidak heran bila kita berprasangka negatif. Itulah kenapa, kegiatan yang terkait dengan birokrasi belum terlaksana, dan bilapun terlaksana, outputnya tak akan diraih maksimal.

Bila kita berasumsi kompetensi beberapa mentor kita berada di bawah ekspektasi, oleh karenanya kita harus dipandu sedetail-detailnya dan kita harus sabar menjalankan program peningkatan kapasitas mereka, ada hal yang harus kita perhatikan. Kita harus percaya bahwa mereka bisa berkembang secara mandiri. Kita (C3 dan SNIP) hanyalah satu agensi peningkatan kapasitas, yang terkadang bekerja secara preskriptif, top-down. Kita hanyalah pemantik, selanjutnya kita harus percaya mereka bekerja untuk mengelola api, memasak dan menghidangkan program peningkatan mutu layanan pendidikaan ke madrasah.

Karena melihat kondisi madrasah yang memang memprihatikan, kita sering berasumsi bahwa "madrasah perlu pertolongan", bahkan dalam saat-saat mereka terindikasi fraud. Pada titik tertentu, saya pikir, rasa empati dan keinginan untuk menolong harus ditempatkan pada konteks dan takaran 'pertolongan' kita. Kita mau memberdayakan madrasah. Itu harus. Namun, subjek utama dari semua pemberdayaan madrasah adalah madrasah itu sendiri. Memberdayakan tidak berarti kita menggantikan peran utama dari subjek utama itu.

Asumsi "Sedikit-sedikit ada biayanya" saat kita bekerja dengan birokrasi tidak boleh menghentikan kita untuk bekerja dengan birokrasi. Kita jalani saja semua kerja sama dengan siapa pun. Kita bisa bekerja dengan siapa pun dengan landasan nilai demi madrasah, terbuka, saling menghormati dan amal jariyah kita. Bila di saat bekerja kita bekerja hal yang diasumsikan itu terjadi, yang kita lakukan adalah menjelaskan bagaimana kita bekerja dan mengelola kegiatan dan keuangan.

Ungkapan "Itu bukan saya" pada kasus yang melenceng atau tidak seharusnya terjadi dalam proses kerja di oraganisasi kita, terkesan apologis dan menyalahkan. Bila ada kasus yang terjadi di dalam organisasi kita, mencari pihak yang menjadi sumber masalah adalah tindakan yang perlu. Namun lebih penting dari itu adalah mencari solusinya dari pada kita nantinya terjebak dalam situasi saling menyalahkan. Satu kasus di oraganisasi kita bukan semata-mata kasus orang per orang. Satu kasus terjadi sangat mungkin sistem, prosedur, struktur dan budaya organisasi kita yang perlu ditingkatkan. Artinya, satu kasus perlu diselesaikan secara kelembagaan.

"Saya langsung mules, pak" saat itu diungkapkan oleh kawan kita saat melihat diagram pola kerja dan memahami beban kerja sudah besar dan masih akan bertambah. Saya menduga, kawan kita ini merasa ada keterbatasan dalam organisasinya uuntuk menerima kerja yang lebih besar, yang lebih hebat yang lebih memuat banyak manfaat bagi madrasah di masa mendatang. Saya memahami itu. Hanya saja, ada yang tidak beliau pahami bahwa kita/manusia bisa bekerja dan berhasil melebihi dari yang kita bayangkan. Keterbatasan adalah satu sisi, kelebihan kita di sisi yang lain. Kita akan terancam batal menjadi organisasi yang hebat, bila hanya fokus di keterbatasan kita. Yang harus kita lakukan adalah mengelola keduanya agar kita menjadi hebat. Masih ingat tulisan tentang "botol setengah kosong atau setengah penuh"?

"Saya takut lembaga kami goyah" ketika melihat kerja yang kian hari kian bertambah dan kian bertambah, sehingga ada kekhawatiran apa yang berlangsung dan telah dicapai saat ini akan hilang secara pelan-pelan karena begitu banyaknya

tanggung jawab. sama seperti di atas, kelemahan dan kelebihan adalah dua mata uang, tak terpisahkan. Bagi kita dalam organisasi, keduanya harus dikelola. Meraih prestasi lebih tinggi dan memberikan manfaat ke khalayak lebih luas perlu dikelola, dipersiapkan, dan diterapkan. Bila ingin prestasi lebih tinggi dan memberikan manfaat lebih luas, pada saat yang sama tak ingin ada kegoyahan organisasi, apa yang akan kita lakukan? Terkadang, tinggal kita sendiri yang harus memutuskan, mau untuk memperluas zona nyaman (bukan meninggalkan zona nyaman yang ada), atau tidak.

"Pelatih kami laku keras dan sudah menjabat posisi struktural, sehingga waktunya berkurang untuk SNIP". Ada apa ini? Kita sudah mampu membantu kawan-kawan kita untuk melesat dengan potensi yang mereka miliki. Ini hebat. Pertanyaan saya, kenapa kita membiarkan organisasi kita ditinggalkan oleh tim kita sendiri tanpa mampu mendatang anggota baru ke dalam tim kita? Manusia datang dan pergi, lahir dan tumbuh lalu mati. Itu alamiah, itu sunnatullah. Demikian juga dalam organisasi, hal ini tentang bagaimana kita mengelola arus masuk dan arus keluar.

Sekali lagi, asumsi kita mempengaruhi cara berpikir kita, keduanya memandu keputusan kita, dan menentukan organisasi kita, secara positif atau negatif. Jadi, mari kita berasumsi positif, sehingga lapisan-lapisan di atasnya agar lebih positif.

Demikian tulisan ini, **semoga bermanfaat.**

**Salam Teamwork (Reliability–Respect–Honesty–Empowering–Focus)**

Refleksi 36

# Bersabar untuk Konsisten Membangun Mutu

**BEBERAPA** waktu yang lalu saya menerima tamu, kerabat yang lama tak berjumpa. Kami saling bertukar cerita. Dengan sedikit modifikasi, saya ceritakan kembali kisah dari saudara saya itu. Kerabat saya ini punya tetangga yang cukup berumur, giginya tinggal satu di depan-atas. Saudara saya menyarankan untuk mencabutnya, dan mengganti dengan gigi palsu. Si tetangga menolak saran itu mentah-mentah. Pasalnya, gigi itu cuman satu semata wayang. Tak mungkin mencabutnya. Setelah dibeberkan alasan fungsional, estetika, dan ketampanan oleh saudara saya itu, si tentangga akhirnya mau mencabut gigi itu. Urutannya, dicabut lalu diganti gigi palsu.

Esoknya, mereka ke ahli gigi. Agak aneh juga bagi saya, kenapa ke ahli bikin gigi, dan bukannya dokter gigi, bisa jadi aasan dana. "Pak, saya mau cabut gigi saya ini," kata si tetangga itu. Setelah diperiksa, dicabutlah gigi itu. Setelahnya, si tetangga itu minta ke ahli gigi untuk dibuatkan gigi palsu. "Waduh, pak. Berat itu!" kata si ahli gigi terkaget-kaget. Harusnya dibilang di awal kalau mau pasang gigi palsu. "Kalau kayak gini, pekerjaan saya jadi berat. Seandainya gigi yang cuman satu itu masih tertanam, saya bisa jadikan patokan untuk ikat

gigi palsunya, dan saya bisa ukur panjang gigi Bapak, sesuai dengan kontur mulut Bapak," jelas si ahli gigi.

"Harrah!! Kalau sudah seperti ini gimana dong?" si tetangga protes bercampur bingung. Setelah diskusi berapa lama dan periksa berulang-ulang, akhirnya disepakati untuk membuat dan memasangkan gigi palsu untuk si bapak itu. Dan.. taarraaaa....! Akhirnya, gigi itu terpasang. Si tetangga dengan malu-malu bercermin dan senyam-senyum sendiri. "Seminggu lagi, datang pak. Untuk periksa," pinta si ahli gigi. Setelah membayar, keluarlah saudara saya itu dan tentangganya.

Esok pagi harinya, si tetangga ketok-ketok pintu saudara saya itu. "Antarkan aku kembali ke ahli gigi itu!" ajak si tetangga. Kenapa, memangnya bengkak atau kenapa? tanya saudara saya. "Sudah, antarkan aku!" ajak si tetangga, yang matanya merah. Begitu sampai di tempat dan langsung menjadi pasien pertama, si ahli gigi bertanya, "Ada apa, pak?" Dia khawatir ada masalah medis terkait dengan pencabutan giginya itu, maklumlah di bukan seorang dokter.

"Saya tak bisa tidur!" ungkap si tetangga itu.

Kenapa?

"Mulut saya ini PENUH!! Saya tak bisa tidur!"

Dalam hati, si ahli gigi bersyukur masalah yang ada bukanlah seperti yang dia khawatirkan. Kemudian si ahli gigi yang berpengalaman ini menjelaskan kepada si tetangga, "Pak, sampean sing sabar ya... Allah menumbuhkan gigi bayi itu satu per satu. Itu pun, seorang bayi harus menjalani demam, suka ngiler, tidak suka makan, suka gigit, bikin orang tuanya susah

tidur dan galau, dan seterusnya. Itu hanya untuk satu gigi, seorang bayi itu menderita banyak sekali dan lama. Lha, sampean ini minta gigi langsung utuh atas dan bawah. Masih mending sampean merasa mulutnya penuh, lha kalau prosesnya seperti bayi itu, sampean mau apa? Dengan kondisi saat ini, saya tidak bisa membantu banyak. Bapak harus bersabar untuk membiasakan diri dengan gigi baru sampean".

Akhirnya, saudara saya dan tetangganya itu balik kanan. Sebelum keluar, si ahli gigi bilang, "Pak, coba sampean ke sini". Si ahli gigi dan tetangga itu berdiri di depan cermin. "Sekarang, tersenyumlah.... Nah, ganteng kan?" Si tetangga itu tersipu.

-------

Kawan-kawan tentu bisa mengambil banyak hikmah dari cerita itu, utamanya terkait dengan program peningkatan mutu madrasah yang sedang kita jalani ini. Sama seperti si tetangga itu yang ingin punya gigi lengkap dan terlihat lebih muda, madrasah juga pasti ada keinginan untuk lebih maju, lebih bermutu. namun banyak orang/madrasah yang ining maju, tapi tak tahu bagimana caranya. Ada yang mau dan tahu caranya, tapi tak bisa memulainya. Ada yang ingin maju, tahu caranya, paham cara memulainya, tapi tak ada kemampuan untuk melaksankannya. Ada juga yang tahu visi, misi, tujuan dan rencananya, tahu dan berkecakapan untuk meniplementasikannya, memonitornya.. tapi ada yang tak sabar, sama seperti si tetangga itu.

Kesabaran yang saya maksud, tentu bukan kesabaran untuk menghadapi dan menerima musibah, baik di level

personal, organisasional, maupun komunal seperti bencana alam. Kesabaran juga diperlukan untuk selalu istiqomah, untuk konsisten, untuk setia sepenuh hati pada visi, misi, tujuan, dan rencana kerja yang yang disepakati bersama. Kesabaran untuk istiqomah ini akan selalu meningkat tuntutannya, dari waktu ke waktu, dari tahap awal ke tahap selanjutnya, dari bagian ke bagian yang lain, dari satu daerah ke daerah yang lain, dari satu jenjang ke jenjang berikut, dan seterusnya dan selanjutnya.

Dalam teori Organizational Development (OD) yang misalnya ditulis oleh Clare Huffington, Carol Cole, & Halina Brunning dalam "A MANUAL OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT The Psychology of Change" (1997), kesabaran ini berada di sektor intrapersonal skill, dan itu diperlukan oleh kita selaku pendamping/konsultan/fasilitator madrasah. Sayangnya, hampir semua buku yang sempat saya baca, tidak spesifik berbicara tentang pentingnya kesabaran itu, baik di level pendamping maupun pelaksana program OD. Padahal ini penting sekali. Kenapa?

Pertama, dalam Quran, ada 103 kata sabar, dalam bentuk kata kerja dan kata benda, untuk menjalankan perintah Allah, menjauhi larangan-Nya ataupun kesabaran untuk menerima takdir-Nya. Banyaknya penyebutan kata sabar itu menandakan, kita manusia ini sering berlaku tidak sabar. Kalau ngga percaya, mungkin jari kita tidak cukup untuk menghitung berapa kali kita tidak bersabar (dalam tiga konteks di atas) dalam sehari saja?

Kedua, kesabaran itu juga penting dalam organisasi. Alasannya, organisasi itu bertumpuknya manusia untuk

mencapai tujuan bersama. Dalam program kita, semuanya berurusan dengan manusia yang berbeda latar belakang, keinginan, kepentingan dan seterusnya. Misal saja pada fase 'storming' dalam pembentukan tim kerja, kesabaran semua komponen itu penting agar tercapai sebuah resolusi konflik yang terjadi. Sehingga transisi menunju 'performing' menjadi cepat dicapai dan berlangsung lembut.

Saat kawan-kawan ke madrasah, sekali-kali perlu bertanya atau memperhatikan para stakeholder madrasah, yang mengalami kondisi psikologis yang sama dengan si tetangga yang saya ceritakan di atas. Begitu mengetahui caranya untuk maju, dan dibekali dengan pelatihan-pendampingan-dana hibah, madrasah terlihat bersemangat untuk maju dan berkembang. Ini bagus. Namun, kita juga perlu memperhati-kan, apakah ada yang merasa terburu-buru untuk mencapai kemajuan itu, atau percaya bahwa madrasah maju bisa dibuat dalam waktu satu bulan? Bila ada, segeralah kita persiapkan bahwa orang yang terburu-buru itu akan segera merasa "penuh", kewalahan, capek, stress, dan seterusnya. Namun, terlalu lambat juga bukan berarti menunjukkan kerja dengan kesabaran, bisa jadi karena malas, dan itu jelek.

Apa yang perlu kita lakukan adalah, secara organisasional, kita bisa menyeru orang-orang seperti itu untuk kembali ke perencanaan kerja dan jadwal kerja. Ini cara yang sederhana, operasional dan mudah. Secara teori, perubahan organisasi (baik secara reformatif, tranformatif, maupun revolutif) itu ada tahapan-tahapannya, dan prosesnya akan berjalan secara gradual, secara perlahan-lahan, secara selangkah demi selang-

kah. Sulit mewujudkan perubahan terjadi dalam waktu yang singkat, apalagi hanya sebulan. Kenapa? karena yang kita bangun bukan hanya fisik, tapi juga cara pandang, sistem, sikap dan budaya baru yang jauh lebih maju.

Ilustrasinya begini. Hanya perlu sebulan untuk mengecat kelas, memperbaiki bangku dan kursi siswa, melengkapi media ajar yang PAIKEM. Tapi, untuk membantu SATU orang anak saja untuk mendidiknya agar lulus ujian, membuat berpikir kritis, mengembangkan semua potensinya, memiliki raga yang sehat, membangun sikap yang positif, memperkaya dengan budaya yang maju adalah pekerjaan yang butuh waktu panjang, bahkan bertahun-tahun, dan membutuhkan bukan hanya seorang guru, tapi masyarakat satu kampung, bahkan satu negeri. Hal yang sama juga diperlukan untuk kepala madrasah, guru dan warga madrasah yang lain.

Kerja peningkatan mutu madrasah yang kita lakukan saat ini begitu besar, begitu kompleks. Mari kita bersabar.

Demikian tulisan ini, **semoga bermanfaat.**

**Salam Teamwork (Reliability–Respect–Honesty–Empowering–Focus)**

Refleksi 37

# Untuk Apa Mereka Mengeluh?

**DALAM** acara audiensi dengan Bupati Bojonegoro Bapak Suyoto (yang dihadiri sekitar 30 orang dari DFAT, C3, SNIP, Kemenag dan tim Pemkab), ada cerita menarik yang disampaikan oleh pak Bupati. Dia akan melakukan kunjungan di pagi hari. Dia menentukan kunjungan ke daerah yang tergolong miskin di area kerjanya, agenda pertamanya bertemu dengan warga sebuah sekolah. Di sekolah ini, para guru belum hadir walau para murid sudah berkumpul.

Yang jadi masalah adalah semua gurunya tidak berasal dari daerah minus ini. Sebuah masalah yang lazim ditemui pada kepala daerah: distribusi tenaga pengajar yang tidak berimbang. Karena para guru belum hadir, dia pun melakukan pertemuan dengan masyarakat sekitar dan wali murid. Tujuannya addalah menyerap aspirasi dari lapisan masyarakat bawah.

Beberapa hal yang ditanyakan pak Bupati, diantaranya, adalah Kenapa masyarkat di sini betah tinggal di daerah minus? Kenapa masih mau tinggal di sini? Apa program pemkab sudah dirasakan? Jawaban beragam disampaikan warga. Mereka bilang bahwa tanah yang didiami itu adalah tanah leluhur, tak

mungkin ditinggalkan. Dengan sumber daya yang ada dan seadanya, mereka harus hidup dan harus tetap bersemangat, demi anak-anak. Program pemerintah sudah mulai dirasakan, seperti sektor pertanian dan peternakan. "Ada semangat untuk maju," ujar sang bupati.

Tak berapa lama, para guru berdatangan. Mereka langsung terlibat dalam program penyerapan aspirasi ini. Para guru ini menyampaikan, betapa beratnya tugas untuk meningkatkan mutu pendidikan, dengan menjelaskan minimnya kondisi sarana prasaran sekolah, kualitas SDM hingga hambatan jarak tempat tinggal guru ke sekolah. Merasa menemukan forum yang tepat, para guru menumpahkan semua curhatan hati dan keluh kesah mereka, dengan harapan semua masalah pendidikan yang mereka hadapi, segera diatasi oleh pemerintah kabupaten.

"Dari kunjungan ini, saya bertanya-tanya ada apa dengan sistem pendidikan kita?" tanya Bupati. Warga masyarakat yang miskin itu dan tinggal di daerah minus, sudah bersemangat untuk maju, dan program pemerintah datang untuk memperkuat mereka. Mereka siap untuk bekerja keras. Begitu para guru datang, kok yang muncul malah keluhan semua. "Lha kalau mereka banyak mengeluh, apa hal-hal seperti itu yang diajarkan kepada anak-anak?"

Beberapa dari peserta audiensi merasa lucu. Saya justru terdiam, serasa dipentung kepala saya.

Ini semua adalah karena sebuah buku sehingga saya ingat cerita Bupati itu: "Handbook or Moral and Character Education" yang disunting oleh Larry P. Nucci dan Darcia Narvaez. Dalam

pengantarnya, kedua penyunting menyajikan data hasil survey sepuluh tahun lalu (1994). Dalam survey itu ditemukan, untuk pendidikan karakter anak-anak mereka, sebanyak 97% masyarakat Amerika inginkan karakter kejujuran, 94% ingin karakter yang menghormati orang lain, 93% berkarakter demokratis, dan 93% menekankan karakter penghormatan pada masyarakat dari ras dan latar yang berbeda. Saya tidak akan bicara banyak tentang pendidikan karakter.

Banyak sekali perdebatan tentang pendidikan karakter dengan background filosofis dunia Barat, seperti pendidikan Karakter untuk menjadi pemimpin dan membuat keputusan; karakter mengatasi rasa frustasi dan amarah; karakter menjadi jujur dan adil; karakter resolusi konflik; karakter mengelola tanggung jawab; karakter menghadapi tekanan sejawat; karakter mengatasi bullying; dan seterusnya.

Nah yang membuat saya menarik cerita Bupati itu dengan buku ini adalah temuan survey itu menyatakan bahwa 80% negara bagian di Amerika memandatkan adanya pendidikan karakter di sekolah. Yang artinya, tugas itu lebih banyak dibebankan ke sekolah. Kemudian, saya juga merenungkan betapa banyaknya muatan-muatan sejenis dalam kurikulum pendidikan nasional kita. Kita punya banyak mata pelajaran yang menyangkut pendidikan karakter, pendidikan akhlak, terlebih dalam pelajaran agama. Bila kemudian kita punya banyak mata pelajaran, namun pada prakteknya banyak tawuran pelajar, bullying, aborsi/nikah dini di usia pelajar, narkoba dan seterusnya, apa yang salah dengan semua ini?

Pertanyaan saya, hanya sebagai contoh, bila dalam mata pelajaran PPKn diajarkan tentang kerja keras, namun dengan

guru yang sering mengeluh seperti cerita Bupati itu, kira-kira anak dididik akan seperti apa? seperti yang di buku atau yang dipraktekkan guru?

Sebagai warga masyarakat, sebagai orangtua, kita juga harus bertanggung jawab akan seperti apa karakter anak-anak. Setidaknya, untuk anak-anak kita sendiri.

Demikian tulisan ini, **semoga bermanfaat.**

**Salam Teamwork (Reliability–Respect–Honesty–Empowering–Focus)**

Refleksi 38

# Inovasi & Kreativitas: Sesuatu yang Masih Langka

**SAAT** mereview proposal SNIP Tahap 1 untuk program kegiatan dan anggaran dari dana yang tersisa, saya terhenti sejenak mengamati istilah "Program Inovasi". Tentu semua SNIP tahu yang dimaksud dengan istilah ini dalam kacamata program kerja dan anggaran, yakni, program kegiatan dan anggaran peningkatan mutu madrasah yang tidak "diwajibkan" oleh AEPI C3, dalam bentuk kegiatan yang beragam dan berbeda antar SNIP, seperti menulis kreatif, manajemen keuangan siswa, jurnalistik dan sebagainya.

Yang membuat saya bertanya-tanya, apakah betul bahwa kegiatan inovasi itu adalah sebuah INOVASI? ataukah, jangan-jangan hanya mencontek kegiatan di tempat lain atau di lembaga lain yang kemudian distempel itu kegiatan SNIP?

Pikiran saya kemudian lalu dipenuhi berbagai pertanyaan yang beranak pinak. Apakah akan ada inovasi bila kita (SNIP, C3, madrasah, wa'ala ashaabihim wa furu'ihim) tidak kreatif? Lalu apa KREATIFITAS itu? Dalam pendekatan PAIKEM, apa yang dimaksud pembelajaran kreatif? Aduh! Saya tuntaskan dulu review proposal ini, lalu saya akan cari tahu jawabnya

nanti. Tentu, pencarian saya lebih bersifat terminologis, secara istilahi, bukan secara program dalam konteks Kemitraan Pendidikan ini.

Rupanya, kata 'nanti' itu beberapa hari setelah review saya usai, itu pun saat saya berada di perjalanan ke daerah. Ya.. kemana lagi saya harus bertanya kalau bukan ke buku. Judunya adalah "How to Develop Student Creativity" oleh Robert J. Sternberg dan Wendy M. Williams (1996). Dalam buku ini, Sternberg dan William mengambil teori bahwa kreatifitas itu dibagi menjadi tiga; pertama, kemampuan sintetik (synthetic ability) yakni sebuah kemampuan untuk memunculkan ide-ide baru dan menarik; kedua, kemampuan analitik (analitic ability) yang bermakna kemampuan sesorang untuk berpikir kritis untuk menganalisa dan mengevaluasi ide; dan ketiga, kemampuan praktikal (practical ability) adalah kemampuan menerjemahkan teori ke dalam praktek, ide yang abstrak mewujud dalam karya.

So, seseorang akan disebut benar-benar kreatif bila mampu mengabungkan tiga kemampuan ini secara berimbang. Singkatnya, kreatifitas itu terdiri dari tiga unsur kemampuan tersebut.

Bagaimana caranya agar kita menjadi kreatif? Nah, ini penting untuk kita, apalagi bagi kawan-kawan yang berprofesi sebagai pendidik. Sternberg dan William mebuat daftar 25 cara untuk mengembangkan kreatifitas. Saya tidak akan menjelaskan semua langkah-langkah itu. Dalam kesempatan ini, Bagian Satu (The Prerequisites) saja yang akan saya share dengan kawan-kawan di sini.

Setiap sesuatu perlu prasyarat sebelum hal yang kita inginkan tercapai. Sebelum menjalankan rukun sholat, ada syarat sah sholat yang harus dipenuhi. Hal yang sama juga terjadi untuk kretifitas. Ada prasyarat yang harus tersedia untuk membangun kreatifitas, utamanya anak didik kita.

Menurut Sternberg dan William, sebagai bagian dari prasyarat kreartifitas itu, cara yang paling ampuh untuk mengembangkan kreatifitas anak adalah menyajikan teladan atau role model. Anak-anak akan berkembang kreatifitasnya, bukan karena kita memintanya melakukan sesuatu, tapi memodelkannya bagaimana sesuatu itu dilakukan dan diciptakan. Mau bukti? Coba kawan-kawan mengingat siapa guru yang paling diingat dan dikenang saat ini dan kenapa dia diingat dan dikenang? Apakah lebih karena isi ceramahnya atau karena caranya berceramah atau menyampaikan topik yang diingat dan ditiru? Nah, di situlah teladan atau role model guru itu mengambil peran dalam kreatifitas kita.

Kedua, kreatifitas muncul bila anak didik diberi ruang untuk membangun rasa percaya diri mereka. Setiap ruang ada batasnya, tapi jangan kita yang membatasi ruang kreatifitas itu. Batasan kreatifitas apa yang BISA anak-anak lakukan adalah apa yang mereka pikir TIDAK BISA dilakukan. Jadi mereka yang menentukan batasan, bukan kita. Nah tugas kita untuk menumbuhkan kreatifitas itu adalah bila mereka yakin bisa melakukan maka doronglah mereka mengeluarkan segala ide, pikiran dan kerja mereka untuk berkarya.

Lalu, apa selanjutnya? Selanjutnya, saya hanya memberikan daftar dari Sternberg dan William berikut ini saja. Saya

kuatir, saya menghalangi kreatifitas berpikir Anda. Ah, Tidak. Bukan itu alasan yang sebenarnya. Saya sedang capek, ingin istirahat dan minum kopi saya.

Demikian tulisan ini, **semoga bermanfaat.**

**Salam Teamwork (Reliability–Respect–Honesty–Empowering–Focus)**

--------------------

**25 WAYS TO DEVELOP CRATIVITY**

Robert J. Sternberg & Wendy M. Williams (1996)

**THE PREREQUISITES**

1. Modeling Creativity
2. Building Self-Efficacy

**BASIC TECHNIQUES**

3. Questioning Assumptions
4. Defining and Redefining Problems
5. Encouraging Idea Generation
6. Cross-Fertilizing Ideas

**TIPS FOR TEACHING**

7. Allowing Time for Creative Thinking
8. Instructing and Assessing Creativity
9. Rewarding Creative Ideas and Products

**AVOID ROADBLOCKS**

10. Encouraging Sensible Risks
11. Tolerating Ambiguity
12. Allowing Mistakes
13. Identifying and Surmounting Obstacles

**ADD COMPLEX TECHNIQUES**

14. Teaching Self-Responsibility
15. Promoting Self-Regulation
16. Delaying Gratification

**USE ROLE MODELS**

17. Using Profiles of Creative People
18. Encouraging Creative Collaboration
19. Imagining Other Viewpoints

**EXPLORE THE ENVIRONMENT**

20. Recognizing Environmental Fit
21. Finding Excitement
22. Seeking Stimulating Environments
23. Playing to Strengths

**THE LONG-TERM PERSPECTIVE**

24. Growing Creatively
25. Proselytizing for Creativity

Refleksi 39

# Merubah Mindset "BANTUAN"

**DALAM** satu kesempatan kunjungan di Banten dan Jawa Tengah akhir tahun lalu, saya dan Bu Luluk sempat mampir di beberapa madrasah sasaran Tahap 1, baik MI maupun MTs. Kami menanyakan apa yang dirasakan oleh stakeholder madrasah. Madrasah sasaran Tahap 1 merasakan manfaat program yang sangat berguna bagi peningkatan mutu madrasah. Perubahan mulai dari majemen, tenaga pendidikan dan partisipasi masyarakat. Kemajuan yang dialami madrasah sangat jelas hasilnya.

Progres Madrasah ditandai dengan peningkatan jumlah siswa baru (enrollment) untuk kelas1 dan kelas 7, guru mengajar lebih aktif dan kreatif, kurikulum sudah disusun secara mandiri, penyusunan KRM berdasarkan EDM, Fasilitas sudah direnovasi cukup memadai. Madrasah sasaran sudah menjadi rujukan madrasah sekitar untuk mempersiapkan visitasi akreditasi oleh BAP.

Alhamdulillah, secara nasional madrasah kita di Tahap 1 yang divisitasi BAP adalah 92% meraih A dan B, sisanya C, dan hanya satu madrasah yang mendapat TT. Prestasi yang patut

kita banggakan. Namun begitu, kita juga perlu tahu kenapa program ini sangat efektif hingga mencapai angka itu, dan pada saat yang sama kenapa masih ada C, dan bahkan ada 1 madrasah yang TT. Kita perlu tahu, kenapa semua ini terjadi, apa yang bisa kita pelajari hingga program Kemitraan Pendidikan ini semakin efektif dan bagaimana menghindarkan madrasah dari penilaian TT dalam mutu layanan pendidikan mereka ke anak-anak didiknya.

Dalam kunjungan ini, saya ingin tahu persepsi madrasah tentang sebuah bantuan Kemitraan ini dan apa yang mereka lakukan setelah program ini berakhir. Saya bertanya "Apa yang akan dilakukan setelah berakhirnya program Kemitraan Pendidikan di madrasah ini?". Jawaban yang diberikan madrasah perlu perhatian lebih serius dari kita, karena menunjukkan bukan hanya persepsi terhadap program Kemitraan ini, lebih dari itu kita tahu visi dan sikap mereka ke depan. tentu saja, kita dapat memetakan aspek sustainability-nya. Jawaban spontan mereka saat itu adalah:

1. "Ya.. kalau ada bantuan yang lain, mohon kami diikutkan lagi"
2. "Kami akan fokus mencari siswa"
3. "Kami akan mengembangkan madrasah ini. Hanya media pembelajaran kami yang kurang, pak"

Menurut kawan-kawan, apa persepsi dan sikap mereka terhadap sebuah paket bantuan dan visi mereka dalam mengembangkan mutu madrasah?

Secara pribadi, jawaban pertama dapat dipandang bahwa madrasah hanya menunggu intervensi dari luar untuk me-

majukan madrasah mereka. Ini memprihatinkan bagi saya, mengingat mereka sudah diberi pelatihan Effective School Improvement dan Manajemen Berbasi Madrasah (MBM).

Semua jawaban itu, sekali lagi dalam tafsiran saya, madrasah kurang memahami aspak-aspak bagaimana menyinambungkan program Kemitraan ini di level lembaga mereka. Tampaknya mereka kurang memiliki keterkaitan yang langsung dan visi yang jelas terhadap EDM, RKM dan RKAM mereka.

Oleh karenanya, dalam kunjungan ini kami merekomendasikan ke madrasah hal-hal berikut ini:

1. Memperkuat peran dan fungsi Tim Pengembang Madrasah. Tim yang dijadikan output pelatihan ESI dan MBM ini harus bekerja bukan semata-mata untuk mengimplementasikan program Kemitraan. Namun lebih jauh, Tim ini yang harus bertanggung jawab pada peningkatan mutu madrasah dan media yang akan menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah/ Madrasah dalam arti sesungguhnya, seperti diamanatkan oleh UU Sisdiknas. Tim inilah, yang salah satu fngsinya, akan menjadi struktur penjamin mutu internal madrasah. Tidak banyak lembaga pendidikan yang memiliki struktur canggih ini.
2. Tim pengembang dan semua stakeholder madrasah harus mereview EDM dan RKM mereka. Hal ini terkait dengan posisi kekuatan dan kelemahan madrasah telah berubah sejalan dengan keberhasilan mereka mengikuti program akreditasi ini. Oleh karenanya, madrasah didorong untuk maju lebih dari berdasarkan posisi terkini dalam EDM.

3. Madrasah sasaran didorong untuk membangun sebuah forum komunikasi. Forum ini akan memperkuat networking madrasah sasaran untuk diri mereka dan madrasah terdekatnya. Forum ini juga akan mampu memperkuat KKM/MGMP/KKG. Secara programatik, forum ini akan menyerupai konsorsium pengembangan madrasah, dimana madrasah menyusun program bersama dan didanai bersama. Misalnya, untuk pengembangan kompetensi guru, atau persiapan Kurikulum 2013, konsorsium ini dapat mengadakan kegiatan pelatihan dengan dana mandiri/ iuran, demikian juga untuk kegiatan lainnya. Dengan demikian, madrasah akan merasa mudah dan kuat.

Dengan penguatan di tiga hal di atas, madrasah akan mampu berdikari dalam menjalan program-program peningkatan mutu pendidikan yang telah diinisiasi oleh Kemitraan Pendidikan. Dengan demikian, program yang dikembangkan oleh Kemitraan Pendidikan akan lestari.

Tiga rekomendasi di atas dapat dijadikan masukan dalam program penguatan sistem dan workshop sustainability dan exit strategi, di level madrasah. SNIP, khususnya Tahap 1, dapat memperkuat madrasah sasaran untuk terus meningkatkan mutu layanan pendidikannya. Saya mengharapkan, dalam program Sustainability dan Exit Strategy, aspek-aspek rekomendatif di atas perlu dipastikan terlaksana.

Demikian pula untuk SNIP dan madrasah sasaran Tahap 2. Pertanyaan-pertanyaan seperti yang sudah saya lontarkan di atas, perlu juuga ditanyakan ke madrasah. Sehingga, muncul kesadaran pada madrasah bahwa program Kemitraan Pen-

didikan hanyalah sementara, yang langgeng adalah mereka. Untuk siapa ini dilakukan? untuk semuanya, terutama anak-anak didik madrasah yang tidak berada dalam masa bantuan ini diberikan.

Demikian tulisan ini, **semoga bermanfaat.**

**Salam Teamwork (Reliability–Respect–Honesty–Empowering–Focus)**

Refleksi 40

# Maintenance: Sesuatu yang Perlu Ditradisikan

**SAAT** ini tim C3 di program Kemitraan Pendidikan secara keseluruhan sedang berpikir, bagaimana caranya melestarikan program peningkatan mutu pendidikan di Indonesia, dan untuk konteks Komponen 3, peningkatan mutu pendidikan madrasah melalui progam akreditasi madrasah. Untuk melakukannya, ada satu dokumen yang diberikan kepada setiap komponen untuk dipelajari dalam merumuskan desain besar ini, "Promoting Practical Sustainability (September 2000)", disusun oleh Lincoln Young dan Jonathan Hampshire.

Dalam dokumen yang dikeluarkan AusAID (sebelum dilebur ke dalam DFAT) didefinisikan bahwa Sustanability adalah "the continuation of benefits after major assistance from a donor has been completed", secara literal, artinya keberlanjutan manfaat-manfaat setelah (program/proyek) asistensi utama dari sebuah lembaga donor setelah (program/proyek) itu berakhir.

Penjelasan lanjutannya, pertama, fokus dari pelestarian program itu adalah manfaat, bukan para program atau proyek itu sendiri. Karena dalam sendirinya, sebuah program/proyek

akan ada durasi implementasinya, ada batasan waktu. Namun bila kita fokuskan pada manfaat dari sebuah program, maka waktu tidak akan membatasi kerja-kerja pelestariannya. Bila kita perhatikan, maka jelas yang disinambungkan adalah manfaat-manfaat dari sebuah program atau proyek, bukan program atau proyek itu sendiri. Bila kita menafsirkan definisi tersebut ke dalam konteks Kemitraan Pendidikan Komponen 3, artinya adalah manfaat meningkatnya layanan pendidikan madrasah sasaran itulah yang harus kita lestarikan, bukan program. Dengan kata lain, SNIP (yang ditandai dengan kontrak kerja) tak harus dilestarikan, tapi lembaga mitra yang tetap ada dengan kerja peningkatan mutu pendidikan madrasah. Ada atau tidak ada kontrak kerja SNIP, lembaga mitra tetap bekerja untuk madrasah.

Kedua, pengelolaan pelestarian adalah sebuah proses yang terus berlangsung sejak dalam proses perencanaan dan implementasi program/proyek. Oleh karenanya, mereview dan memutakhirkan kerja-kerja pelestarian manfaat dari program itu terus dilaksanakan, dan disesuaikan dengan kondisi dan best practices yang telah terjadi. Sehingga, ketiga, pelestarian atau sustainability ini juga harus masuk dalam perencanaan kerja. Tentu saja, ada bantuan donor yang tak perlu memikir pelestarian manfaat program, seperti bantuan penanganan bencana. Dalam konteks kerja Kemitraan Pendidikan, C3 dan SNIP (apalagi Tahap 1) terus menyuarakan desain, strategi dan program kerja yang terkait pelestarian manfaat Kemitraan ini. Dengan demikian, strategi pelestarian manfaat Kemitraan Pendidikan Komponen 3 tersebut akan berbeda dengan program/proyek lain, bahkan dengan komponen lain dalam Kemitraan ini.

Keempat, yang perlu dipikirkan adalah bagaimana caranya stakeholder program akan menyediakan berbagai sumber daya manajerial,teknis dan finansial sehingga berbagai kegiatan dalam mencapai manfaat yang setara atau bahkan melebihin pencapaian saat program dikelola oleh donor. Dalam konteks Kemitraan ini, penting bagi kita untuk menjawab sebuah pertanyaan tentang bagaimana Kementerian, Pemda, lembaga mitra hingga madrasah sasaran sendiri mampu menjalankan berbagai kegiatan yang memberikan manfaat peningkatan mutu pendidikan madrasah.

Dalam program Kemitraan Pendidikan ini, pertanyaan yang sampai saat ini belum tuntas adalah apa yang perlu dan harus dilestarikan? Manfaat apa yang akan kita lestarikan? Berbagai workshop telah kita laksanakan, apa jawabannya? Banyak. Yang dilakukan oleh kawan-kawan SNIP Tahap 1 dengan program di semester terakhirnya adalah sebuah ijtihad, sebuah usaha, untuk mengkonkritkan/memberikan wujud tentang "apa" yang ideal kita lestarikan.

Baiklah, saya tidak akan banyak berbicara tentang apa arti 'manfaat' itu sendiri? apakah manfaat berupa dokumen kebijakan, sistem dan prosedur, kecakapan dan kompetensi para stakeholder, ataukah prestasi anak-anak didik di madrasah sasaran kita? Arah tulisan saya ini bukan ke sana, tapi lebih konkrit. Mari kita mulai dari para stakeholder kita yang kita yakini menerima banyak manfaat dari program ini. Stakeholder utama kita adalah Kementeria Agama, SNIP, Madrasah, pemerintah daerah dan tim C3 sendiri. Tentunya, dalam setiap stakeholder menerima manfaat yang berbeda-beda. Kita ambil sebagai contoh adalah stakeholder madrasah. Di level mad-

rasah ini banyak sekali elemen-elemennya; pengurus yayasan, kamad dan tenaga non-tendik, guru hingga anak-anak didik. Apa manfaat-manfaat yang mereka rasakan?

Saya hanya menceritakan pengalaman dengan program sejenis Kemitraan Pendidikan beberapa tahun yang lalu. Program itu bernama IAPBE yang didanai AusAID(2004-2007), program ini ada kesamaan di beberapa bidang kerja dengan program CLCC (Unicef), Managing Basic Education-MBE (USAID). Dengan konteks pendidikan nasional yang masih menerapkan Kurikulum KBK dan tahap awal implementasi UU Sisdiknas 2003. Belum ada Peraturan Pemerintah yang mengatur tentang penjaminan mutu pendidikan melalui Akreditasi dan Sertifikasi. Nah, di program IAPBE tersebut manfaat-manfaat yang diusahakan untuk dilestarikan di level sekolah/madrasah sasaran adalah Pembelajaran aktif (PAKEM), manajemen berbasis sekolah (MBS) dan peran serta masyarakat (PSM) dalam meningkatn mutu layanan pendidikan dasar di sekolah dan madrasah sasaran.

Bagaimana dengan program Kemitraan Pendidikan kita yang memiliki konteks nasional dan global yang berbeda saat ini, manfaat-manfaat apa yang akan kita lestarikan? Apa yang kawan-kawan pikirkan? Kami menunggu jawaban anda dan mencari jawaban ini.

Demikian tulisan ini, **semoga bermanfaat.**

**Salam Teamwork (Reliability–Respect–Honesty–Empowering–Focus)**

Refleksi 41

# Membibit Pemimpin

**SORE** pulang dari kantor, tenggelam dalam kemacetan lalulitas Jakarta yang gila, saya ditelpon Pak Manajer memberitahukan bahwa salah satu rekan kita, Direktur SNIP Sumut Bapak Irawan Nasution, wafat (Semoga Allah mengampuni, mengasihi dan menyejahterakan beliau. Amien. Alfatihah). Kaget dan rasa kehilangan muncul, mengalahkan penat dan patah hati dengan kemacetan ini. Esok paginya, saya ditugasi untuk mewakili Tim C3 keseluruhan untuk bertakziah ke keluarga dan tim di Medan.

Pada gilirannya, masalah organisasi SNIP juga harus segera ditangani, roda organisasi harus tetap berputar, sais kepemimpinan harus dikendalikan, tujuan peningkatan mutu madrasah haruslah sampai, dalam waktu yang telah disepakati. Betul, dengan segala hormat kepada almarhum, kita berbicara tentang suksesi kepemimpinan. Dan, dalam hitungan minggu setelahnya, Kepala Kanwil Kemenag menerbitkan SK kepengurusan MDC yang baru, dengan Wakil Ketua menjadi Ketua, dan ex-officio, menjadi direktur SNIP. Sejujurnya, inilah pengalaman pertama Kemitraan Pendidikan di level SNIP mengalami suksesi kepemimpinan.

Maka, bagaimanakah suksesi kepemimpinan itu idealnya terjadi? Jawabannya, sangat bergantung pada bentuk dan tipe organisasinya. Sebuah jabatan/posisi kepemimpinan publik harusnya melalui proses, misalnya, pemilihan umum. Perusahaan swasta akan sangat bergantung pada pemilik saham mayoritas. Organisasi sosial merujuk pada kesepakatan bersama para anggotanya. Posisi kepemimpinan birokrasi dan militer ditentukan oleh jenjang kepangkatannya. Tentu, dinamikanya akan sangat kompleks, intens, dan terkadang emosional dalam arti mengaduk-aduk perasaan, dan sebagainya.

Percayalah, itu semua hanya sebagian kecil dari sebuah proses, bahkan hanyalah sebuah prosedur dan seringkali bersifat administratif. Proses yang sebenarnya dalam sebuah suksesi kepemimpinan itu panjang sekali. Hal ini terkait dengan kebutuhan bahwa seorang pemimpin itu membutuhkan sifat (traits), kecakapan, dan karakter yang berbeda dari mereka yang dipimpin. Betul, semua orang dapat menjadi pemimpin, namun tidak semua orang mampu memimpin. Betul, "kullu kum roin, wa kullu kum mas-ulun 'an roiyatih" Setiap dari kita adalah pemimpin, dari setiap kita akan diminta pertanggungjawabannya.

Semakin besar peran dan kekuasaan pemimpin itu, semakin besar pula tuntutan pertanggungjawaban dan akuntabilitasnya. Dan dalam konteks yang peran dan tanggung jawab yang besar inilah, Ram Charan menyatakan dalam "Leaders at All Levels: Deepening Your Talent Pool to Solve the Succession Crisis" (2008) bahwa tidak semua orang mampu menjadi pemimpin yang besar, "Not everyone can become a leader. Leaders are different from everyone else in ways that no

amount of classroom instruction can supply". Oleh karenanya, dalam kondisi normal, seorang pengeran utama akan otomatis menjadi raja, namun ia tak akan otomatis menjadi raja yang baik dan cakap. Anak seorang presiden yang hebat dan dicintai rakyat belum tentu akan menjadi presiden yang hebat pula, itupun kalau dia terpilih.

Namun begitu, seorang pemimpin itu dapat diciptakan, dalam sebuah proses yang panjang. Dengan demikian, sebuah kepemimpinan yang hebat dari seorang manajer dapat diteruskan oleh seorang suksesor yang hebat pula, yang diciptakan melalui proses internal organisasi. Ada banyak cara proses menciptakan pemimpin yang dapat dihandalkan. Kepemimpinan bukan hanya soal pengetahuan, namun juga mencakup skill/kecakapan, sikap, kesiapan fisik dan mental. Dengan pemahaman ini, Ram Charan mendesain penciptaan pemimpian dengan model Magang/Apprenticeship.

Model Magang ini bukanlah model magang untuk menciptakan staf yang terampil, seperti magang anak-anak SMK atau mahasiswa di sebuah kantorpemerintah, pabrik atau lainnya. Model ini untuk menciptakan pemimpin. Oleh karena itu, fitur-fiturnya berbeda. Perusahaan besar sering kali memakai dan memodifikasi model ini menjadi management trainee (MT) atau Organizational Development Program (ODP).

Menurut Charan, Model Magang kepemimpinan ini dapat memetakan potensi kepemimpinan organisasi secara lebih dini dan mampu lebih cepat dalam menciptakan pemimpin daripada model pembibitan konvensional. Dalam prosesnya, Magang kepemimpinan ini memiliki beberapa langkah; pe-

milihan calon potensial untuk menjadi kandidat pemimpin, penugasan sesuai dengan tingkat kebutuhan dan tantangan yang berjenjang, pemberian umpan balik (feedbacks) terhadap semua penugasan, sampai pada akhirnya organisasi memilih dan menobatkannya sebagai peneruss kepemimpinan.

Baiklah, saya akui, semua itu hanyalah teori belaka, dan sudah sangat terlambat untuk diterapkan di salah satu SNIP dalam konteks tulisan ini. Namun, jangan putus usaha, putus harap dan putus berdoa, tentang bagaimana sebuah teori bisa dipraktekkan. Saya punya cerita, ada satu perusahaan besar berita nasional yang dimiliki oleh mantan wartawan, berbasis di Surabaya. Sang pemimpin umum/CEO sudah merasa harus segera keluar dari tim manajemen, terlebih setelah putra mahkotanya telah menyelesaikan studi di Amerika. Apakah si CEO langsung memberikan jabatan itu langsung kepada si putra? Tidak. Dia membuat desain magang kepemimpinan seperti dalam tulisan ini. Caranya, si CEO menugaskan si anak untuk mengepalai satu divisi satu tahun, dan terus berrganti devisi. Ada semacam tour of duty bagi sang putra mahkota itu dalam setiap devisi. Setelah tuntas tour tersebut dan sang CEO menilai bahwa putranya telah siap, maka ia pun keluar dari manajemen. Sampai sekarang, perusahaan ini berkembang dan bahkan terlihat agresif.

Jadi, kita punya sebuah pengalaman dengan adanya SNIP yang dengan sangat terpaksa dan dengan sedih hati harus menjalani suksesi itu secara mendadak. Tentu, hal itu sangat tidak kita inginkan. Namun bila terjadi, apa dan bagaimana desain succession plan kita? Opsi ada di tangan kita semua. Tentu, tim C3 akan memberikan dukungan penuh kepada SNIP

untuk memperkuat kepemimpinan dan manajemennya, baik dalam kondisi normal maupun emergency, baik diminta atau pun tidak. Kita semua bersama, untuk menjadi lebih baik.

Demikian tulisan ini, **semoga bermanfaat.**

**Salam Teamwork (Reliability–Respect–Honesty–Empowering–Focus)**

Refleksi 42

# Kenapa Kerja Maintenance Lebih Susah?

**BEBERAPA** waktu yang lalu saya berkesempatan melakukan madrasah visit di Banten, dan bertugas sebagai interpreter, dalam rangka mendampingi DFAT untuk memonitoring pelaksanaan implementasi program di Komponen 3 dan Komponen 1. Untuk Komponen Akreditasi Madrasah, DFAT memandang program sudah sesuai dalam track yang diharapkan. Dalam kesempatan ini, saya mengucapkan terima kasih kepada tim SNIP Banten yang telah mempersiapkan kunjungan tersebut.

Ada hal yang mengganggu hati dan pikiran saya sebenarnya dalam kunjungan ini, dan saya yakin, saya akan semakin gelisah bila melanjutkan visit ke madrasah-madrasah lain di Tahap 1 dan menemukan kondisi yang sama. Apakah itu? Program peningkatan mutu madrasah melambat dan bahkan terlihat terhenti setelah ada visitasi dari BAP, apalagi mendapatkan nilai B, terlebih A. Ini sungguh membuat saya sedih.

Baiklah, mari kita sedikit memutar ingatan kita terhadap pelaksanaan program ini.

1. Kriteria seleksi madrasah memuat unsur-unsur "potensi madrasah untuk berkembang", khususnya dari sisi manajemen dan partisipasi masyarakat. Untuk memastikan mereka punya potensi itu, kita kiriim tim verifikasi ke madrasah.
2. Madrasah dikontrak dalam ikatan hukum bahwa mereka akan melaksanakan program peningkatan mutu pendidikan, dan bukan sekedar pembinaan dan persiapan akreditasi semata.
3. SNIP diseleksi dan dikontrak untuk melaksanakan pelatihan dan pendampingan ke madrasah, serta penguatan sistem peningkatan mutu madrasah.
4. Dalam berbagai kesempatan (sosialisasi, monitoring visit, pelatihan dan pendampingan), Madrasah diberi kesadaran bahwa progam ini adalah program peningkatan mutu, dan bukan hanya sekedar akreditasi.
5. Output pelatihan didesain sedemikian rupa, madrasah memiliki program dan tim peningkatan mutu madrasah, yakni, Tim Pengembang Madrasah (TPM). Tim yanng terdiri dari berbagai unsur keanggotaannya dilatih, didampingi dalam implementasinya, disediakan dana sebagai modal awal untuk mewujudkan madrasah ideal mereka. Stakeholder madrasah dilatih dan dampingi tentang kepemimpinan dan perencanaan madrasah, guru dilatih menyusun kurikulum mandiri dan metode belajar yang efektif dan aktif, dan seterusnya.
6. SNIP dan Madrasah bergerak. Benih-benih peningkatan mutu disemai, tumbuh, segar, dan berbunga. Bunga-bunga itu mekar dan semua warga madrasah

menikmatinya. Perubahan itu indah, nyata, terjangkau dan menyenangkan semua orang. Buktinya, tak ada A di baseline dan 50% TT. Di Endline, tak ada TT dan 94% mencapai A dan B. Welldone. Congratulation.

7. Lalu, datanglah tim visitasi BAP. 88% mendapat A dan B, dan 3% C, 9% belum mendapat kuota. Mereka yang divisit A dan B sangat bersuka ria. Selamat, kita semua pasti bangga.
8. Empat bulan setelah visitasi BAP itu, bunga-bunga peningkatan madrasah layu. Mereka kehilangan air kehidupan. Madu di bunga-bunga peningkatan mutu itu seakan habis tersedot visitasi BAP. Belumlah serbuk sari itu menjadi buah, daun mulai mengering dan batang kembali meranggas. Madrasah seakan patah semangatnya, habis tenaga, hilang arah peningkatan mutunya. Pelan-pelan kembali ke masa-masa kelam mereka. Sarana tak dirawat. Taman tak bersemi dan kering. Toilet kembali jorok. Pembelajaran PAIKEM tak ada bekas. Kamad kembali pada model kepemimpinan tunggalnya.
9. Dalam pertemuan ini ada Kamad, Yayasan, Komite, Guru dan perwakilan Kasi Penma. Lalu ketika para pegiat madrasah itu ditanya, apa visi pengembangan mereka ke depan? Seakan-akan sebuah koor dan ada yang memandu, "Bila ada bantuan lagi, mohon disediakan bantuan fisik".

Sungguh, tiap kali menerjemahkan kepada tim DFAT tentang ungkapan yang diulang dalam berbagai istilah oleh tim madrasah itu, semakin saya gelisah. Sedih. Dalam hati saya berseru, Madrasahku, Dimana semangatmu untuk memajukan

umat itu berada? Dimana semangat jihad sosial yang dulu pernah ada di madrasah itu? Dimana kemandirian mu untuk hidup dan untuk maju, Madrasahku?

Sore itu juga saya dan tim kembali ke Jakarta. Malamnya, hingga larut saya masih sedih dan bertanya-tanya. Galau, euy...!

Mengaca dari kunjungan ini, saya tidak dalam rangka mencari siapa yang salah, tapi tolong bantu saya menjawab pertanyaan ini, kenapa terjadi hal ini? Kenapa ada kesenjangan yang cukup serius antara output kegiatan dan outcomenya? Kenapa kita berhasil melaksanakan semua kegiatan dengan efektif, tapi tak ada perubahan yang bersifat jangka panjang di madrasah, padahal program ini didesain untuk tujuan jangka panjang di level madrasah dan bukan sekedar selembar sertifikat akreditasi?

Sustainability di tingkat madrasah...? Ah, hal itu kian menjadi sangat sulit dicapai.

Demikian tulisan ini, semoga bermanfaat dan membuat kawan-kawan menjadi galau. Semoga Allah masih memberi kesempatan kita untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan itu.

**Salam Teamwork (Reliability–Respect–Honesty–Empowering–Focus)**

Refleksi 43

# Keberhasilan Program adalah Perubahan Perilaku

**TULISAN** ini saya buat untuk menyambung tulisan refleksi sebelumnya.

Jadi, Betul, saya galau.

Pak Asep merespon tulisan saya dengan mengingatkan kita harus memperhatikan KickPatrick. Bagi saya, pendekatan analisa KickPatrick itu hanyalah sebuah cara untuk melihat apakah program pengembangan kapasitas, khusunya lewat pelatihan seperti yang kita kerja ini, benar-benar memiliki dampak hingga di level perubahan perilaku dan perubahan organisasi. Jadi, ini pendekatan 4 level kirkPatrick itu hanyalah untuk memastikan, misalnya, apakah madrasah berubah karena intervensi program Kemitraan ini, atau karena faktor lain. Tak lebih.

Nah yang menjadi masalah sebenarnya, dan ini yang membuat saya galau, adalah bagaimana output kegiatan kita dapat memastikan ketercapaian outcome program kita, hingga di level perubahan perilaku dan perubahan organisasi madrasah sasaran. Sederhananya, kita melatih Hidup Sehat/HL untuk madrasah sasaran Tahap 1. Output pelatihan telah ter-

capai, bahwa pelatihan terlaksana, toilet bersih, UKS tersedia, taman mulai berbunga nan indah, wastafel berfungsi. Semua output HL tercapai, baik pelatihannya mau output modulnya. Ini hebat.

Pertanyaannya, apakah masyarakat madrasah sasaran Tahap 1 sudah terbiasa hidup sehat? apakah toilet sudah terjaga kebersihannya, apakah wastafel dirawat, apakah taman tetap selalu indah, apakah UKS tetap bersih, berfungsi dan obat-obatannya lengkap? Jawabannya ternyata tidak seperti dalam bayangan kita. SETELAH Visit BAP, sekali lagi saya tegaskan, SETELAH Visitasi BAP, semuanya berubah, bukan tambah maju, tapi justru makin menurun. Bunga bukan hanya layu, tapi potnya hancur dan berserakan, rumput tumbuh meninggi, toilet kembali jorok, wastafel masih berfungsi tapi lumut juga subur di sana, UKS berdebu.

Apa artinya? outcome yang kita inginkan terancam tak tercapai. Tak ada perubahan perilaku, tak ada perubahan organisasi madrasah. Ini masih dari satu modul, bagaimana dangan PAIKEM? KTSP? Perpus? Admin dan keuangan? dan seterusnya..? Memang, yang saya kunjungi hanya satu madrasah, tidak bisa digeneralisir. Saya yakin, dari 565 madrasah.

Tahap 1, pasti ada madrasah yang memiliki perubahan perilaku dan organisasi yang lebih ajeg dan berkesinambungan.

Kembali ke madrasah yang saya kunjungi itu. Apakah madrasah hanya bekerja sampai visitasi BAP semata, bukan peningkatan mutu yang berkelanjutan? Secara jujur, begitulah kecenderungannya. Dimana kesalahannya, apakah di level

madrasah, atau SNIP ataukah di level C3? Jangan-jangan, hal ini masuk dalam masalah desain program? Inilah yang membuat saya galau.

Lebih jauh lagi, dalam sebuah program pengembangan kapasitas seperti Kemitraan Pendidikan ini, apa yang dapat menjamin bahwa, output yang tercapai dengan sukses dapat meraih pencapaian outcome yang sukses pula? Bagaimana? Konkritnya gini, bila madrash sudah dilatih PAIKEM dan didampingi implementasinya, mereka harusnya menerpkan pembelajaran aktif, secara terus menerus, tanpa berhenti sekalipun visit BAP memberinya peringkat A. Saya harus buka lagi referensi yang saya punya, ngobrol sana sini, merenung di sela-sela implementasi program yang ada. Belum ada jawabannya.

--------------

Ada satu set buku yang saya beli di toko buku loak, di negeri seberang. Ini buku yang agak kuno, "MANAGING YOUR SCHOOL: No-nonsense management strategies for today's school leaders" karya Jarvis Finger. Saya beli satu set, terdiri dari tiga volume yang terbit 1993. Salah satu tip meningkatkan sekolah efektif, Finger menuliskan bagaimana meningkatkan sekolah dengan mempergunakan perangkat Total Quality management (TQM), yang dikembangkan ahli management dari Amerika, Edwards Deming dan Juran untuk perusahaan Jepang. Ada tujuh tahap TQM yang dapat diterapkan sekolah: (1) Membangun komitmen semua warga sekolah, dimana rencana dilakukan oleh semua warga sekolah; (2) Manajemen ini mengharuskan sekolah untuk berfokus pada

proses pendidikan, bukan lulusan; (3) Manajemen ini menuntut bahwa peningkatan mutu adalah pandang hidup dan harus berlangsung terus menerus (KAIZEN); (4) Manajemen TQM menuntut adanya cara kerja yang berorietasi pada kepuasan 'konsumen' pendidikan yang tak lain adalah siswa, orangtua, guru, dan pemerintah daerah; (5) Manajemen ini menuntut sekolah untuk menghindarkan kesalahan dan melakukan efisiensi sejak dalam perencanaan; (6) Membangun tim kerja, dengan system partisipatif dalam arti yang sesungguhnya dari setiap komponen sekolah; dan (7) manajemen ini membutuhkan pemberdayaan semua komponen organisasi sekolah.

Dalam pandangan saya, Finger ini bergurau saja. Bagaimana bisa, dan berani-beraninya dia, menjelaskan implementasi tool manajemen manufaktur dalam sebuah organisasi pendidikan, hanya dalam dua halaman saja! Tapi jujur saja, saya suka idenya: TQM untuk sekolah. Saya suka, bayangkan saja: TQM untuk madrasah! Pasti keren. Terima kasih, Finger. Hanya saja, penjelasan dua halaman itu sedikit keterlaluan dan sembrono kalau mau dijadikan rujukan sebuah program yang besar.

Saat kuliah dulu saya sempat mendapatkan sesi tentang TQM, hanya saja saya tak begitu tertarik untuk mengetahuinya, terlalu bersifat manufaktur, pabrik. Sementara saya memantabkan diri di sector pendidikan. Bagi saya itu terlalu jauh, beda jelas pabrik membuat sabun atau mobil dengan proses mendidik anak. Buku Finger itu rupanya menuntun saya membuka rujukan lain. Rujukan yang perlu diicari adalah apa dan bagaimana TQM itu sebenarnya tool manajemen ini diterap-

kan. Saya mengambil buku "Total Quality Management: The key to business improvement - A Peratec executive briefing" (1994). Dalam buku yang ditujukan untuk pelatihan para manajer manufaktur ini, dijelaskan panjang lebar, namun saya hanya akan menuliskan 3 Bagian utamanya saja: Konsep -, sebagai berikut:

Bagian pertama adalah Konsep utama yang harus dipahami oleh para manajer untuk menerapkan tool manajemen ini. Ada 6 Konsep dasar yang harus dipahami:

(1) Costumer pengguna produk/jasa (baik yang berasal dari eksternal maupun internal);
(2) Peningkatan mutu tiadaakhir (Kaizen);
(3) Kontrol pada proses-proses kerja;
(4) Meningkatkan manajemen pencegahan;
(5) Tindakan pencegahan yang terus menerus;
(6) Pentingnya Leadership and teamwork.

Bagian 2: Elemen-elemen TQM, mencakup:

1. Mengkomunikassikan misi. maksud dan tujuan
2. Mengumpulkan informasi/data kebutuhan dan ekspektasi costumer eksternal
3. Mengukur kinerja internal
4. Mengidentifikasi semua kesempatan peningkatan (mutu)
5. Menerapkan perubahan/peningkatan mutu yang terus menerus
6. Mengendalikan dan mengkoordinasi program Total Quality.

Bagian 3: Tahap-tahap implementasi TQM, yang meliputi:

1. Statement of intent, gampangnya, sosialisasi maksud dan tujuan perubahan manajemen.
2. Awareness, pembangunan komitmen semua staf.
3. Diagnosis, mereview semua proses yang ada, di semua level
4. Initial strategy, menyusun stategi implementasi manajemen,di semua level.
5. Management consensus, menyepakati dan memutuskan program
6. Launch, menjalankan program mutu total disemua level, oleh semua staf.

Bila kawan-kawan lihat, proses manajemen ini sangat kentara aspek-aspek manufakturnya. Mana mungkin cocok dengan dunia pendidikan, untuk sekolah? Jangan antipati dulu, itulah juga yang ada di kepala saya dulu. Ada buku lain yang mencoba menjembataninya, "Total Quality Management in The Public Sector: An International Perspective" buah karya Colin Morgan dan Stephen Murgatroyd (1994). Setelah menjelaskan apa TQM dan fitur-fiturnya, Colin dan Stephen menjelaskan hasil penelitian di berbagai negara, bagaimana aplikasi TQM dalam sector publik dan non-profit. Sektor yang diteliti adalah sektor Kesehatan, Pendidikan, Pemerintahan dan Layanan Sosial di Kanada, Inggris dan Amerika.

Tentu saja, penjelasan aplikasi TQM di sektor publik harus memuat pro-kontranya, karakter-karakter sektor publik dari sisi manajemen, dan tantangan implementasinya. Demikian juga aplikasi TQM dalam dunia pendidikan. Dari hasil penelitiannya,

TQM dapat diapliaksikan dalam dunia pendidikan. Beberapa temuan mereka adalah: guru mampu dan manerima konsep manajemen TQM, bila disesuaikan dengan dunia kependidikan. Guru menyadari, mereka memiliki pelanggan terhadap jasa pendidikan yang mereka berikan dan hal tersebut harus ditingkatkan. Siswa mampu memberikan kontribusi yang sangat besar dalam proses peningkatan mutu sekolah.

Menurut Colin dan Stephen, hal positif lain dari aplikasikan TQM adalah proses manajemen ini mampu menciptakan pemberdayaan dan demokratisasi dalam pendidikan. TQM mampu memberikan peningkatan profesionalisme guru, terutama dengan adanya kesadaran bahwa murid harus lebih berpartisipasi dan diberdayakan dalam pencapaian prestasi pendidikan. TQM juga memudahkan sekolah saat menjalani evaluasi external, dalam sistem kita akreditasi oleh BAP, karena aplikasi TQM merupakan sebuah sistem peningkatan mutu internal sekolah, di semua proses pendidikan sekolah.

---------------

Jadi, bagaimana kalau MBM disisipi, arahkan atau diganti dengan TQM? Hhhmmm...?

Demikian tulisan ini, **semoga bermanfaat.**

**Salam Teamwork (Reliability-Respect-Honesty-Empowering-Focus)**

Refleksi 44

# Pendidikan Bermutu, Pendidikan Berkarakter

**BAIKLAH**, sejenak kita pinggirkan dulu pertanyaan dalam tulisan sebelumnya 'bagaimana caranya bila output kegiatan tercapai, outcome pasti tercapai?" Ah, pertanyaan itu terlalu ambius, terlalu mekanis dan seolah hampir mengklaim kekuasaan Tuhan. Mana mungkin, saat ada teman sakit batuk dan sesak nafas, lalu dokter menyuntikkannya obat (output), otomatis teman itu sembuh dan mau berperilaku sehat (outcome)? Jadi, kita ubah perrtanyaannya, "Bagaimana caranya, bila output kegiatan tercapai, makan outcome dapat dengan dengan lebih mudah tercapai?".

Oke, pertanyaan ini lebih baik. Untuk menjawabnya, kita butuh waktu yang cukup panjang, perlu diskusi yang lebih intensif, harus ada referensi yang memadai, dan wajib punya nyali untuk menjawabnya. Insyaallah. Dan, itupun belum termasuk pembahasan input dari Pak Asep dan Pak Miftah.

--------------

Namanya Agus, saya tidak tahu nama lengkapnya. Bertemu dan berkenalan di sebuah tempat makan, saat kami

menunggu penerbangan kami, dia ke Solo, saya ke Surabaya. Dia terlambat, checking time sudah tutup. Itulah topik awal yang kami obrolkan. Tak ada yang istimewa, sampai pada topik tentang pekerjaan kami. Saya jelaskan apa pekerjaan saya. "Kalau Pak Agus, kerja dimana?" tanya saya.

Dia seorang supervisor sebuah bank BUMN besar yang fokus di mikro financing. Kantornya di salah satu cabang di Tanah Abang, Jakarta. Dia memberikan supervisi ke 8 kantor kas di area itu. "Kalau soal kredit mikro, tak ada yang mengalahkan bank bapak?" ungkap saya secara retoris, mengharap ada konfirmasi darinya. "Wah, sekarang tantangannya berat, Pak?" Wah kok bisa? apa karena banyak bank lain yang membuka sektor micro financing, seperti model simpan pinjam itu? Tanya saya sambil mencontohkan bank-bank yang mulai bekerja di level yang sama, di kecamatan yang sama dengan bank si pak Agus ini.

"Ya itu satu hal. Tapi ada hal lain," jawabnya. Ini menarik, dalam hati saya. Dan ini membuat saya menggeser kursi untuk lebih mendekat. Penasaran dan ingin tahu. Apa itu, pak? Tanya saya. Begini, para pegawai generasi saat ini, setidaknya di bank dia, anak-anaknya lemah. Mereka itu pintar, jenius dan banyak referensinya. Sedikit ada masalah, mereka mutung dan stress. Sedikit bertugas, mereka berkonflik. Baru saja ditempatkan, mereka sudah minta pindah. Mereka tidak punya mental bertarung, berkompetisi. Tidak mampu bertarung atau tidak mampu keluar dari masalah, mereka undir diri, resign. Gampang sekali pindah-pindah kerja, bukan karena tawaran tapi karena mereka sendiri rapuh.

"Menurut Bapak, ini kenapa terjadi?" tanya saya. Menurutnya, karakter tangguh tidak diciptakan oleh keluarga dan lembaga pendidikan mereka. Lalu dia bercerita. Jaman pak Agus dulu, dia mau sekolah atau tidak, pilihannya berat. Kalau sekolah, maka banyak hal yang harus dikerjakan di sekolah dan itu tidak menyenangkan. Kalau tidak sekolah, pilihannya membantu orangtua di ladang. Bapak dan ibunya setiap hari ke ladang mengurus kacang panjang dan sawah mengurus padi.

Nah, anak-anak saat ini, termasuk pegawai Pak Agus, pergi ke sekolah saja diantar, kadang PR saja dibantu mengerjakannya oleh orangtua mereka. "Mereka gak punya karakter tangguh," demikian dia membuat simpulan.

Sebagai salah seorang yang bekerja di sektor pendidikan, saya tersindir juga nih. Duh!

---------

Soal membangun karakter, sepertinya sempat juga saya tulis sebelumnya. Pembicaraan dengan pak Agus itu membuat saya perlu mengintip satu set buku tentang pendidikan karakter yang diterbitkan oleh Chelsea House pada tahun 2009, yang telah lama saya simpan tapi sejujurnya saya belum pernah baca dengan detail. Setiap buku itu ditulis oleh pakar yang berbeda, seperti berikut:

1. Character Education: Being a Leader and Making Decisions.
2. Character Education: Being Fair and Honest
3. Character Education: Dealing with Bullying

4. Character Education: Dealing with Frustration and Anger
5. Character Education: Handling Peer Pressure
6. Character Education: Handling Teamwork and Respect for Others,
7. Character Education: Managing Conflict Resolution
8. Character Education: Managing Responsibilities
9. Character Education: Overcoming Prejudice

Penomoran daftar itu saya yang bikin, setiap buku dapat dibaca secara acak dan terpisah. Hanya saja, kita harus melewati semua buku itu untuk menjalani pengembaraan pendidikan karakter, agar utuh. Sama halnya dengan pelatihan modul kita. Setiap modul dapat berdiri sendiri. Hanya saja, untuk mengembara ke 8 SNP, maka semua modul pelatihan kita harus dilatihkan dan diterapkan.

Para editor dan penulis buku di seri pendidikan karakter ini beritca-cita untuk membantu pembaca untuk memahami dan menjalani pendidikan kareakter, untuk menjadi orang yang berkarakter. Nyatanya, buku ini dibuat oleh para penulis Amerika dangan konteks Amerika pula. Mungkin akan ada pembaca yang bersifat denial, menolak atau menutup diri bahwa karakter sebuah bangsa akan berbeda dengan karakter bangsa yang lain.

Saya pikir, bisa saja demikian. Cuman secara pribadi saya berkeyakinan bahwa ada karakter manusia yang bersifat universal. Seperti yang ditulis oleh editor, karakter universal itu mencakup (misalnya) kejujuran, disiplin, keadilan, saing hormat, tim kerja, kepemimpinan, toleran, kejujuran, keinginan untuk

berbuat dan menyebar kebaikan dan seterusnya. Nah, yang universal ini, saya kira dapat kita pelajari dari hikmah-hikmah lintas bangsa, lintas kawasan, lintas generasi.

Para penulis buku ini menyakini bahwa pendidikan karakter bukanlah sekedar ilmu pengetahuan, namun sebuah tugas dan kebutuhan kemanusiaan yang ditempa sepanjang hayat. Hal yang demikian ini tentu sangat menantang untuk dijalani.

Menurut Marie-Therese Miller, dalam Character Education: Managing Responsibilities, ada beda yang jelas antara orang yang memenuhi dan menjalani tanggung jawab dan orang yang memiliki karakter bertanggung jawab. Maksudnya begini, yang pertama, kita dapat menjumpai orang memenuhi dan menjalani secara tuntas tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Namun pada saat yang sama, kita ngomel-ngomel, berkeluh kesah atau protes di sana sini tentang bagaimana orang lain harus berbuat atau menyikapi tindakan kita dalam memenuhi tanggung jawab.

Di sisi yang lain, ada orang yang melakukan sesuatu dengan kesadaran bahwa peran yang ia terima harus dijalani, dengan segala potensi diri dan energi positif yang ia miliki, dengan segala keikhlasan untuk menghadapi resiko dan tantangan. Kita misalkan saja sholat atau ibadah wajib lainnya, tentu orang dengan karakter kedua itulah hanya kita menjalani tanggung jawab itu. Nah, karakter bertanggung jawab seperti inilakita yang perlu dikembangkan ke dalam asek-aspek lain dalam tanggung jawab sosial, tanggung jawab politikk, budaya, ekonomi dan seterusnya. Sebuah tanggung jawab yang tidak hanya di bidang keagamaan.

Saya satu pendapat dengan para penulis itu yang bersepakat bahwa, karakter dibangun bukan hanya lewat sebuah pemahaman sebuah nilai, internalisasi nilai, tapi yang paling penting adalah implementasi nilai dalam tindakan keseharian. Tidak bisa diterima bila kita bilang bahwa korupsi itu jelek, jahat dan merusak masyarakat, bila kita sendiri tetap berkorupsi. Kita tahu bahwa nilai anti-korupsi dan kejujuran itu baik, tapi selagi kita tetap melakukan korupsi dan tidak jujur, kita belum berkarater jujur dan anti korupsi.

Misal, sepertiAPBN dan APBD, jalan umum, bahu jalan, dan pedestrian adalah milik publik. Bila kita memakai ruang publik untuk parkir mobil pribadi kita setiap waktu dalam tempo lama layaknya jalan umum itu adalah garasi kita, atau memakainya untuk kepentingan pribadi seperti seperti berjualan, artinya, kita memakai hak publik yang bukan hanya miliki kita tapi juga orang lain. Hal demikian ini, saya yakini, adalah pertanda bahwa karakter kita yang belum anti korupsi.

-----------

Membangun karakter itu berat, karena itulah tujuan dari penyelenggaraan pendidikan. Ia butuh pengetahuan nilai, butuh latihan, butuh dukungan, butuh waktu dan butuh pengorbanan. Lalu, kembali ke keluah Pak Agus itu tentang karakter tangguh itu, dalam konteks pendidikan kita, apakah ada di kegiatan ekstra kurikuler seperti Pramuka, PMR, bela diri? Nah, pertanyaan selanjutnya, ketika anak-anak kita ikut pramuka, PMR, dan bela diri (output), apakah mereka akan dijamin menjadi anak yang mampu berdikari dan tangguh

(outcome)? Ugghhh!!! Pertanyaan ini betul-betul mengganggu saya.

Demikian, **semoga bermanfaat.**

**Salam Teamwork (Reliability–Respect–Honesty–Empowering–Focus)**

Refleksi 45

# Gairah untuk Maju: Kunci Sukses

**DUA** hari ini saya bertugas untuk mendampingi Manajer C3, dalam melakukan monitoring visit ke empat madrasah madrasah. Visit kali ini merupakan joint monitoring antara DFAT, UPPAM dan C3. Hal yang membuat saya sangat bergairah untuk monitoring visit kali adalah dua madrasah sasaran Kemitraan Pendidikan, satu MI ber-baseline TT dan terakreditasi A oleh BAP, satunya adalah MTs yang mendapat TT di baseline dan B dalam visitasi BAP. Ini menarik, dengan alasan MI itu berada di pelosok dalam Kalimantan Timur, dan MTs berkategori tepi (periferal) perkotaan Samarinda.

Pertanyaan pribadi saya adalah, kenapa MI jauh lebih mudah mendapatkan nilai akreditasi A, daripada MTs? Bila kawan-kawan melihat tabulasi hasil visitasi BAP pada madrasah Tahap1, maka trennya adalah MI lebih banyak mendapatkan A dari pada MTs. Nah, dalam visit kali ini ingin mendapatkan jawaban awal dari pertanyaan "kenapa" ini.

Kedua, kenapa saya sangat bergairah dalam visit ini adalah, ada madrasah dampingan MI dan MTs yang meru-pakan madrasah sasaran program Up-grading dari UPPAM

yang dibiayai oleh APBN. Saya sangat ingin tahu, sejauh mana kemajuannya dan bagaimana implementasi pengelolaannya. Tentu saja ada batasannya, ada code of conduct-nya, misalnya seperti yang disampaikan Ibu Jenny selaku Education Manager DFAT, bahwa DFAT tidak dalam posisi mengawasi dan menilai program yang didesain, dikelola oleh Kementerian.

Visit kali ini bertujuan untuk berbagai informasi langsung dari madrasah hikmah/lessons apa yang bisa kita pelajari bersama untuk pengembangan program peningkatan mutu madrasah, yang bisa dikerjasamakan, disinergikan, dan saling melengkapi antara kedua pihak.

Yaa.. itu tujuan formalnya. ya, sejujurnya, saya punya pertanyaan nakal juga di kepala saya, "memang ngga boleh untuk sekedar tahu, apa sih perbedaan keduanya dan apa dampak dari perbedaaan itu?" Sepertinya sebuah skripsi saja tak cukup untuk menjawab pertanyaan besar ini, tapi boleh lah saya singgung sedikit pada tulisan yang lain.

Baiklah, saya akan fokus dulu di pertanyaan awal saya, kenapa MI jauh lebih banyak mendapatkan hasil akreditasi A dari pada MTs. Dalam data madrasah Tahap 1 yang diakreditasi 2013, sebanyak 519 madrasah (46 akan diakreditasi pada kuota 2014), terdapat 187 madrasah yang mendapat nilai A. Rinciannya, MI terakriditasi A sebanyak106 dan MTs sebanyak 81. Gap datanya sebanyak 25 madrasah, dengan keunggulan MI. Kalau B dimasukkan, total lembaga 317 terakreditasi B, dengan MI sebanyak 159 dan MTs sebanyak 158. Gap-nya hanya 1 madrasah. Kenapa ini terjadi, bahwa MI lebih banyak A?

Tentu saja, jawaban yang paling mudah adalah "Terang saja, 'kan MI dan SD hanya 157 butir pertanyaan dalam Instrument Akreditasi, sementara MTs-SMP 169 butir/item. Itu artinya, pertanyaan IA MTs jauh lebih banyak, alat bukti yang harus diberikan jauh lebih besar. Dampaknya, kerja-kerja tim MTs jauh lebih banyak, lebih berat dan lebih besar. Misalnya, tak ada kewajiban LAB IPA di MI, sementara MTs punya tagihan yang harus berbukti. Iya kan?" Ya, iyalah. Tak diragukan. Saya sepakat, setuju, sependapat, se-ide, seirama wa 'ala ashabihim waa furu'ihim.

Hanya saja, saya tidak satu pendirian dan jawaban itu tidak cukup. Buktinya, banyak juga MTs yang terakreditasi A, 81 lembaga. Artinya, banyak MTs yang bisa berhasil mencapai nilai tertinggi. Hanya saja, kenapa MI sasaran kita lebih banyak yang mencapai A. Lha kalau mau jawab seperti di atas itu, ya...boleh dibilang hal itu simplisistik, terlalu menyederhanakan jawaban, yang akhir akan tertanam kesadaran dalam diri bahwa MTs akan lebih sulit mencapai A. Bila ini sampai terjadi, ini bahaya untuk diri kita, dan untuk madrasah. Menjawab seperti itu juga sedikit menyedihkan bagi kita, seolah kerja pelatihan, pendampingan dan monitoring kita selama ini akan mentok dan jumud oleh tantang instrumental itu. Padahal poinnya adalah MTs bisa dan mampu mencapai A. Ini adalah pencapaian itu dihasilkan dari kerja keras. Ini harus diapresiasi, dipelajari dan dipahami, dikabarluaskan, dan disebarluaskan.

Nah, dengan kesadaran ini, kita kemudian akan berpikir lebih positif, lebih dinamis, lebih visioner dalam mengem-bangkan mutu pendidikan di MTs. Lalu, apa jawabannya?

Jawaban saya ini adalah hasil observasi saya semata, dan itupun hanya di dua madrasah yang saya "adu" secara head-to-head. Jadi, tak ada basis untuk generalisasi, dan hanya sekedar mencatat hikmah, lessons learned, sebuah refleksi dari apa yang saya lihat. Dan penyajian tulisan kali ini, saya tak akan sertakan konfirmasi teori atau hasil riset pada hikmah-hikmah yang saya temukan ini.

Pertama, kepala madrasah di MI seorang perempuan dan masih muda mungkin sekitar 30 tahun, sementara di MTs seorang pria yang saya kira berumur sekitar 50tahun. Kalau soal perempuan atau laki-laki, saya pikir, semua orang dapat mengembangkan potensi dan kompetensinya dalam mengelola madrasah, tanpa kita terjebak dalam analisa, prasangka dan stereotip yang bias gender. Namun kalau soal umur dalam kondisi normal, biasanya orang muda akan lebih enerjik, lebih bergairah, lebih cekatan, dan lebih cepat dalam bergerak. Bukan hanya sang kepala madrasah, para guru di MI itu juga lebih banyak yang muda daripada yang di MTs.

Kedua, "dana hibah ini tidak besar, tapi ilmunya yang begitu besar untuk memajukan madrasah," ujar kepala MI itu. Disadarinya, dana hibah ini harus dipersiapkan sedemikian rupa, sehingga "RKM dan anggaran saja kami harus merevisi 5 kali. Di awal program, menyusun RKM itu bukan hanya berdarah-darah, tapi SANGAT berdarah-darah" tandas sang perempuan kepala. Saya menangkap pesan, hibah memang tidak besar bila dibanding kebutuhan madrasah untuk maju, dan untuk mendapatkan dan menerapkan hibah bukanlah pekerjaan yang ringan. Lebih dari itu, di kalangan MI itu saya

melihat sikap dan berpikir terbuka (open minded) terhadap hal baru yang baik dan hebat, dan meyakini bahwa hal baru yang ditawarkan program ini bisa meningkatkan mutu madrasah. Dan, itulah yang dipandang penting oleh si perempuan kepala, "ilmunya yang begitu besar" dalam program ini. Sementara, sikap dan pikiran tersebut tidak begitu kuat terlihat di kalangan pengelola MTs itu.

Ketiga adalah aspek kepemimpinan. Di MTs itu sang kepala madrasah adalah seorang guru silat, seorang pendekar utama di kota Samarinda. Dalam kesempatan jalan-jalan keliling madrasah setelah pertemuan formal, sang kepala berujar, "semua guru di sini adalah murid (silat) saya". Lazimnya di lingkungan madrasah, hubungan guru-murid itu bersifat patron - klien, bersifat ordinat - sub-ordinat, bersifat kyai - santri. Saya mencurigai, dan semoga saya salah karena madrasah sudah di latih ESI dan MBM, hal yang demikian itu berdampak pada pola kepemimpinan di lingkungan madrasah ini. Di MI, saya melihat hal yang berbeda. Pola interaksi kepala madrasah dengan guru itu lebih cair, lebih egaliter dan tak terlihat batasan struktural. Dan di antara mereka, banyak senyuman tersebar. Sehingga, saya kemudian juga berprasangka baik bahwa kepemimpinan di madrasah ini sudah terdistribusi, sebuah kepemimpinan bersama.

Keempat, dalam pertemuan di MTs, orang yang dihadirkan oleh pihak madrasah adalah kepala madrasah, yayasan, guru, orangtua murid, ketua RT, dan perwakilan Kemenag. Sementara, pengelola MI itu menghadirkan Kepala madrasah, guru, yayasan, orangtua murid, kepala desa, Camat, kepala Kemenag. Nah, saya bertanya pada kawan-kawan, dari daftar hadir itu

siapa kiranya yang paling kuat jaringan dan kemitraan madrasah dengan masyarakatnya, MI atau MTs?

Kelima, adalah kelaziman, lumrah, tipikal dan wajar bahwa MI berhubungan dengan anak umur 6-12 tahun, dan MTs 13-15 tahun. Malah aneh bila ada MTs yang punya banyak murid berumur 8-10 tahun, dan sebaliknya MI punya banyak murid berumur 14 tahun. Oleh karenanya, lazim pula bila anak-anak MI lebih bergairah, lebih jujur, lebih patuh, lebih bergairah, lebih gaduh dan lebih ceria. Sementara di MTs, anak-anak sudah masuk masa puber, cara berpikir sudah lebih matang, akses informasi lebih luas, dan pada titik tertentu murid MTs berpandangan bahwa dunia dan pergaulan di luar madrasah begitu menggairahkan, begitu menggoda dan penuh keceriaan. Asumsi saya, dunia anak MI itu hanya dua: rumah dan madrasah. Artinya, bagi murid MI hidup itu bila tidak di rumah yaa di madrasah, hampir separuh perhatian mereka berkaitan dengan madrasah.

Sementara anak MTs memiliki cakupan yang lebih luas rumah, madrasah, tempat bergaul, awal-awal pacaran, hiburan dan seterusnya, atau bahkan justru sebaliknya membantu orang tua mencari nafkah. Artinya, bagi murid MTs, hidup bisa menjadi sangat kompleks, dan fokus pada madrasah hanya se-per-sekian dalam hidup mereka. Artinya, mobilisasi dan partisipasi murid (dan orangtua murid?) MI untuk terlibat dalam kegiatan madrasah (misalnya, untuk standar SKL) jauh lebih mudah daripada MTs.

Jadi, bila saya ditanya kenapa kenapa MI jauh lebih banyak mencapai akreditasi A, maka jawaban saya mungkin akan

seperti di atas. Sehingga, ada ruang yang lebih luas bagi saya untuk melakukan kerja-kerja (kerennya, intervensi) peningkatan mutu di MTs.

Saya ucapkan terima kasih pada tim SNIP Kaltim yang telah memfasilitasi visit ini. Bravo!

------------------

Nah, sekarang kalau saya bertanya kepada kawan-kawan, kenapa MTs lebih sedikit terakreditasi A? Anda akan menjawab apa?

------------------

Demikian tulisan ini, **semoga bermanfaat.**

**Salam Teamwork (Reliability–Respect–Honesty–Empowering–Focus)**

Refleksi 46

# Madrasah: Kaulah Pelaku Perubahan Sebenarnya

**SEBENARNYA,** saya dalam posisi *off duty* (cuti) saat menghadiri acara penutupan Tahap 1 di Jawa Timur. Salah satu alasan kenapa saya menghadirinya adalah saya ingin tahu bagaimana suasana, cita rasa acara penutupan sebuah tahap dalam program Kemitraan Pendidikan ini. Beberapa SNIP telah melakukan kegiatan ini sebelumnya. Karena padatnya kegiatan, terpaksa saya tak bisa menghadirinya, dan untuk SNIP Jatim yang hadir Pak Robert dan Pak Liku. Ternyata, kesempatan untuk hadir di penutupan itu berada di pekan yang jauh-jauh hari saya rencanakan untuk urusan pribadi saya, jadi begitulah akhirnya. Insyaallah, setiap closing oleh SNIP ada tim C3 yang hadir.

Kembali keurusan Closing ini. Sepertinya, dan perasaan saya, baru semester kemarin program peningkatan mutu madrasah ini diimplementasikan di madrasah Tahap 1. Saya ingat, kontak langsung Tim C3 dengan madrasah Tahap 1 adalah sosialisasi block grant dan penandatanganan kontrak kerja sama.

Sebagai 'mahar' ikatan kontrak itu, transfer 1 bagi mereka dikeluarkan sekitar lima hari setelahnya.

Ada cerita menarik di periode ini, yang mungkin beberapa kawan telah mengetahuinya. Semula, kami sangat ingin bahwa hibah ini diatur dalam regulasi yang ketat. Alasannya, saat itu sebagian besar anggota tim C3 merujuk pada pengalaman distribusi hibah dari berbagai progam dan donor, serta hibah dari pemerintah. Mulai dari 'penyutanan' penyelewengan hingga kasus yang berujung sampai di ranah hukum. Kami ingin hibah ini efekif dan hal-hal yang tidak kita inginkan itu tidak terjadi. Tentu saja caranya adalah pengetatan aturan dan pengawasan yang melekat.

Draft desain awal pengelolaan disampaikan oleh tim C3 ke manajer, saat itu Pak Russell. kami presentasikan. Dia merenung untuk memahaminya. Namun responnya sungguh di luar yang kami bayangkan, setidaknya, yang saya bayangkan. Pada garis besarnya seperti ini, "Jadi, ini responmu. Jadi, sudah dari awal bahwa kalian yakin bahwa madrasah tidak bisa berbuat jujur. Sudah dari sejak perencanaan, kalian berkeyakinan bahwa semua madrasah akan berbuat curang. Sudahilah prasangka seperti itu. Yakinilah bahwa setiap orang itu adalah orang baik, dan mampu berbuat baik. Madrasah pun mampu berbuat amanah dalam mengelola dana hibah ini".

Saya pun lalu terdiam, bengong. Mungkin ada beberapa tim C3 lainnya yang merasa demikian. Kenapa saya bengong adalah ada perbedaan paradigma antara kami dengan Pak Russell, saya mencium sebuah perubahan cara pikir harus segera dilakukan. Dan betul, kami menyesuaikan dengan paradigma

Pak Russell itu. Semua kerja dan dokumen dipersiapkan dalam kerangka pikir yang sangat husnudzon kepada madrasah. Kami percaya madrasah dapat menjalankan amanah dari pajak rakyat Australia ini. Transfer pertama dilakukan.

Dan yang terjadi: Banyak madrasah yang menarik dana hibah ini, seutuhnya, tanpa konsultasi, tanpa persetujuan, dan tragisnya, tanpa tujuan yang jelas untuk apa dana ditarik dalam konteks dan kerja peningkatan mutu madrasah. Kalau kawan-kawan SNIP masih ingat, tak lama setelahhnya Pak Russell mengeluarkan edaran bahwa dana harus dikembalikan lagi ke rekening madrasah.

Dari kejadian ini, apakah paradigma itu harus diubah? Sejauh ini, paradigma itu masih melekat dan masih diterapkan. Ada pembelajaran untuk memperbaiki sistem yang ada. Pertama, tidak semua madrasah mencairkan, artinya, kalau penarikan itu sebuah indikasi amanah atau tidak amanah para pengurus madrasah, masih ada dan banyak pengurusan madrasah yang bisa berbuat amanah. Demikian juga sebaliknya, ada dan banyak, madrasah yang berada dalam ambang bawah amanah, atau bahkan berada di bawah garis amanah.

Dari kejadian ini, kita perlu mempelajari kenapa ada madrasah yang langsung berbuat amanah, dan ada madrasah yang berbuat tidak amanah. Seingat saya, dalam diskusi tim C3 terkait masalah ini, tidak membahas soal moralitas para pegiat madrasah. Kenapa, karena kami menyadari bahwa itu bukan domain kerja kami. Yang kami lakukan adalah memperbaiki cara kerja, sistem kerja, nilai kerja serta penggalangan pemahaman yang utuh tentang apa program Kemitraan ini, apa

maksud dan tujuan hibah, bagaimana mengelola dana hibah, dan bagaimana meningkatan mutu madrasah melalui hibah ini. Itulah kenapa kemudian, tim C3 me-launching workshop tentang manual block grant untuk madrasah, memperkuat SNIP dalam pengawasan, meningkatkan kapasitas dan peran mentor, dan seterusnya.

Sejalan dengan waktu, sistem dan kerja peningkatan mutu madrasah di level madrasah berjalan ke rel yang kita inginkan. Alhamdulillah. Hasilnya dapat kita lihat bersama. Tentu tidak semuanya indah dan mengasyikkan. Ada rel madrasah yang berkelok-kelok sehingga membuah tim SNIP dan C3 puyeng dan linglung. Ada Lokomotif yang rusak dan harus turun mesin. Ada penumpang yang telat datang dan tertinggal, bahkan ada gerbong yang tertinggal, dan seterusnya.

Baru saja kita kembali ke rel yang seharusnya, menemukan tujuan destinasi yang jelas, rupanya, stasiun pertama Tahap 1 telah sampai pada kita. Di sini, tim C3 harus turun. Tiket kami hanya sampai di sini, dan kami tidak mau menjadi penumpang gelap, atau membeli tiket dari dana yang bukan peruntukannya.

Rupanya, di stasiun ini, kami melihat begitu banyak pengakuan bahwa madrasah sudah bergerak maju, bahwa sistem mulai bekerja, bahwa kerja peningkatan mutu madrasah adalah tanggung jawab semua pihak, mulai dari kementerian, pemda, LSM, perguruan tinggi, dunia usaha dan industri, dan seterusnya. Di stasiun ini pula kami melihat wajah cerah para pengurus madrasah, semangat dan optimisme para guru, antusiasme wali murid dan warga madrasah, serta keceriaan murid-murid.

Hasilnya apa? Mutu madrasah Tahap 1 kita lebih dari 90% berada di level A dan B oleh BAN SM, jauh di atas target Renstra Kementerian.

Lalu, apalagi yang dibutuhkan dari tim C3? Tak ada. Inilah destinasi yang harus dicapai oleh semua pemangku kepentiingan peningkatan mutu madrasah. Dan di sinilah, di stasiun ini kami harus turun. Saya hampir meneteskan air mata, ketika seorang siswi memberikan testimoni keberhasilan madrasah mereka dalam menjalakan program ini, dalam meningkatan mutu pendidikan mereka di madrasah. Alhamdulillah.

Apa yang diperlukan oleh madrasah serta semua pemangku kepentingan peningkatan mutu madrasah, bukan berasal dari tim C3. Yang mereka butuhkan ada di dalam mereka sendiri. Yang dibutuhkan adalah konfidensi, rasa percaya diri bahwa mereka bisa maju. Yang mereka butuhkan adalah istiqomah, konsistensi bahwa apa yang berjalan baik harus ditingkatkan, dan ditingkatan terus.

Selamat Jalan Madrasah Tahap 1. Semoga sukses. Semoga kita bertemu kembali.

--------

Demikian, **semoga bermanfaat.**

**Salam Teamwork (Reliability–Respect–Honesty–Empowering–Focus)**

# TENTANG PENULIS

NAME : MOKHAMAD IKSAN

**ACADEMIC QUALIFICATIONS**

- Master – Education Management (Leadership, Policy and Change), Monash University
- Bachelor of English Literature, Gadjah Mada University
- SMA Nurul Jadid, PP Nurul Jadid Paiton Probolingo
- SMP Darul Ulum, PP Darul Ulum Jombang
- MI Darussalam, Gondanglegi Malang

**TRAINING**

- Journalism, 1996
- Leadership, 1996, 1999 & 2008
- Logical Framework (logframe), 2005
- Akuntabilitas, 2011

## PROFESSIONAL AFFILIATIONS, INVOLVEMENT and COMMUNITY WORK

**Member** – Alliance of Independent Journalists (2005-present)

## COUNTRIES WORKED

Indonesia, Australia

## SPECIALIST FIELDS OF EXPERTISE, EXPERIENCE AND SKILLS:

- Change management
- School Leadership and Management
- Basic Education and Islamic Education Sub-Sector
- Module development
- Training delivery

## PROFESSIONAL EXPERIENCE

**Jakarta, Indonesia, April 2013 – Now**

**Senior Islamic School Accreditation Advisor,** Australia's Education Partnership with Indonesia – School System and Quality (AEPI – SSQ) Component 3: Islamic School Accreditation, Department of Foreign Affairs and Trade (Australia), Jakarta, Indonesia.

**Jakarta, Indonesia, January 2012 – March 2013**

**Sub-national Institutional Capacity Development Advisor,** Australia's Education Partnership with Indonesia – School System and Quality (AEPI – SSQ) Component 3: Islamic School Accreditation, AusAID, Jakarta, Indonesia.

**Melbourne, Australia, January-March 2011**

***Module and Material Development Consultant***, Learning Assistant Program for Islamic School (LAPIS, www.lapis.or.id), AusAID, Jakarta Indonesia.

**Sunshine Coast, Queensland, Australia, November 2010**

**Interpreter,** University of the Sunshine Coast and Learning Assistant Program for Islamic School (LAPIS, www.lapis.or.id).

**Jakarta, Indonesia, September 2009-April 2010**

***Module and Material Development Consultant***, Learning Assistant Program for Islamic School (LAPIS, www.lapis.or.id), AusAID, Jakarta Indonesia.

**Malang, Indonesia,July 2009 – April 2010**

***Founder and Consultant*****,** the Consortium of School Development, Malang Indonesia.

**Malang, Indonesia, 2004-2007**

***Communication Officer*****,** Indonesia Australia Partnership in Basic Education (IAPBE), AusAID.

**Malang, Indonesia, 2003-2004**

***Journalist*****,** Media Indonesia, Jakarta Indonesia.

**Yogyakarta, Indonesia, 2002**

**Editor and Translator** for books in SUMBU Publisher. Responsibilities: Translating and editing book from English to Indonesian.

**Yogyakarta, Indonesia, 1998-2000**

**Indonesian Tutor,** the Australian Consortium in Country for Indonesian Studies (ACICIS) program in the Centre for Indonesian Studies, Faculty of Cultural Sciences, Gadjah Mada University.

**Yogyakarta, Indonesia, 1998-2003**

**Free lance Translator**. Responsibilities: Translating documents from English to Bahasa Indonesia and vice versa.

**PUBLICATIONS**

Book (as a contributors)

"Poskolonialisme" (2001)

"Sosialisme Religius" (2000)

Newspaper (as a freelance writer)

Radar Surabaya (daily newspaper)

Bernas (daily newspaper)

Radar Yogya Jawa Pos (daily newspaper)

Himmah (student magazine, UII)

WACANA Insist (journal)

Kompas Edisi Jawa Timur (daily newspaper)

Translation work (2002)

Kelas dan Perjuangan Kelas

**ADDRESSES**

2008 Participant, Round Table Discussions, the University of Melbourne,

**Since 1998, presentations** in various seminars, training

**LEADERSHIP**

**Malang Indonesia, 2005–2007**

**Vice Chairperson** of Yayasan Pendidikan Islam Azharul Ulum (YPI-AU).

**Malang, Indonesia, 2006**

**Supervisor** for *MTs As-Salam* bulletin.

**Malang, Indonesia, 2003–2005**

**Head of Formal Education Section** of Yayasan Pendidikan Islam Azharul Ulum (YPI-AU), Malang.

**Yogyakarta, Indonesia, 1997-2000**

Active in various **Student Movements** in Yogyakarta, especially dealing with worker, street singer (urban poor) and peasant movement.

**Yogyakarta, Indonesia, 1996-1999**

**Production Director** and **Editorial Board Member** for "Dian Budaya" magazine, the Faculty of Cultural Sciences, Gadjah Mada University.

**Yogyakarta, Indonesia, 1997-1998**

**Chairperson of Student Senate**, the Faculty of Cultural Sciences, Gadjah Mada University.

**Yogyakarta, Indonesia, 1996**

**Vice Chairperson** of National Congress Committee of Himpunan Mahasiswa Sastra Inggris Indonesia – HIMSII (National Association of English Literature Students).

**Yogyakarta, Indonesia, 1996**

**Chairperson** of Translation workshop at the Student Association, the Faculty of Cultural Sciences, Gadjah Mada University.

**AWARDS**

Australian Development Scholarship, 2008

Yupharine Pharmaceuticals, 1998

N
U
١٣٤٤
1926

Catatan Reflektif dalam Memperkuat
Kapasitas & Mutu Pendidikan

**MOKHAMAD IKSAN** adalah praktisi yang memiliki banyak pengalaman profesional dalam membangun kapasitas mutu pendidikan. Berlatar belakang jurnalis dan program-program partership dibidang pendidikan, sosok yang merupakan Master – Education Management (Leadership, Policy and Change) Monash University ini memiliki banyak catatan *best practices* bagaimana seharusnya sebuah kapasitas dan mutu pendidikan dibangun. Tulisan-tulisannya mengandung banyak nilai-nilai positif dari refleksi pengalaman-pengalaman riil di lapangan. Namun tersaji dalam bahasa yang ringan untuk di baca. Selamat Membaca !

**Abdul Munir, M.Ed. (Manajer C3 AEPI)**
Refleksi dari Pak Iksan ini sangat bagus dan menggambarkan yang telah kita mulai dan akan terus kita kembangkan ke depan dalam Kemitraan Pendidikan. Terimakasih banyak kepada semua pihak yang telah memberi kontribusi atas capaian-capaian selama ini.

**Dr. Syihabuddin, Direktur MDC Banten**
Terima kasih pa Iksan dan terus berkarya. Apa yang pak Iksan tulis selalu saja ada yang menginspirasi kami untuk memperteguh langkah dan menghasilkan karya yang bermanfaat khususnya untuk perkembangan madrasah di Banten.

**Dr. H. A. Baequni, M.Pd. (Direktur MDC Kaltim)**
Luar Biasa dan Inspiratif !, MDC Kaltim dan keluarga besar Madrasah di Kalimantan Timur memberikan apresiasi yang tinggi atas terbitnya buku ini. Buku yang berisi refleksi-refleksi ini ringan untuk dibaca, berisi nilai-nilai inspirasi yang dapat menggairahkan kerja-kerja peningkatan mutu pendidikan, khususnya pada Madrasah

**Drs. H. Saifi, M.Pd (Ka Kanwil Kementerian Agama Kalimantan Timur)**
Buku ini sangat menarik bagi kerja penguatan kapasitas mutu Madrasah. Based experience, based problem solving, dan smart untuk di baca. Saya sangat apresiatif, apalagi MDC Kaltim diberikan kepercayaan terlibat dalam penggarapan buku ini. Sangat berguna bagi Yayasan, kepala Madrasah dan guru dalam membangun perubahan mutu Madrasah.

**Fatawa Publishing**
Jl. Beringin Raya KM. 2, Ngaliyan, Semarang
Telp. 024-74019660, Fax. 024-7600432
E-mail: fatawapublishing@yahoo.co.id

ISBN 978-602-14650-9-7

**MDC Kalimantan Timur**
Kantor Wilayah Kementerian Agama Kaltim
Jl. Basuki Rahmat No. 42 Samarinda
kalimantan Timur, Indonesia